

Dopady krize na stavebnictví a návrhy opatření pro společnost Arsstav

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Renata Kučerová, Ph.D.

Tomáš Dania

Brno 2013

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval Ing. Renatě Kučerové, Ph.D., vedoucí bakalářské práce, za její odborné vedení, projevenou ochotu, vstřícnost, konzultace a věcné připomínky, které mi pomohly práci napsat.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Dopady krize na stavebnictví a návrhy opatření pro společnost Arrstav** vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

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

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

V Brně dne 5. ledna 2015

Abstract

Dania, T., The impacts of the crisis on the construction industry and suggestions of measures for the company Arsstav. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2014.

This bachelor thesis focuses on impacts of the crisis on the construction industry and evaluating the influence of these impacts on financial aspects of selected construction company. External, internal and financial analyses are used to identify impacts, threats and weaknesses. Based on the analyses and consultation with company's management a list of threats and weaknesses with direct impacts on the company was drawn up. A summary of threats and weaknesses is used for creating suggestions of measures and recommendations to resolve resulting situation. Other impacts and threats, which are not mentioned within the list of suggested measures, are proposed in discussion.

Keywords

Crisis management, crisis, recession, external environment, PESTE analysis, internal environment, financial analysis, identification of impacts of the crisis, threats, weaknesses, propose measures.

Abstrakt

Dania, T., Dopady krize na stavebnictví a návrhy opatření pro společnost Arsstav. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014.

Bakalářská práce se zaměřuje na dopady krize na stavební odvětví a na zhodnocení vlivu těchto dopadů na finanční stránce vybrané stavební firmy. Pro identifikaci dopadů, hrozeb a slabých míst jsou použity analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, doplněny o finanční analýzu. Na základě provedených analýz a konzultaci s firmou je v rámci krizového managementu vypracován souhrn hrozeb a slabých míst s přímým vlivem na provoz firmy. Souhrn hrozeb a slabých míst slouží k vytvoření návrhových opatření s doporučeními, jak vzniklou situaci řešit. V diskuzi práce jsou probrány také dopady a hrozby, které v souhrnu nejsou uvedeny.

Klíčová slova

Krizový management, krize, recese, vnější prostředí, PESTE analýza, vnitřní prostředí, finanční analýza, identifikace příčin krize, hrozby, slabá místa, návrhová opatření.

Obsah

1	Úvod	9
1.1	Úvod.....	9
2	Přehled literatury	11
2.1	Management a krizový management.....	11
2.2	Fáze krizového managementu	12
2.3	Krizové okolí	13
2.4	Krizová připravenost.....	14
2.5	Příčiny krize	15
2.6	Identifikace příčin krize.....	19
2.6.1	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	20
2.6.2	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	24
2.7	Hodnocení finančního stavu podniku	27
2.8	Měření výkonnosti podle výsledku hospodaření.....	30
2.9	Měření výkonnosti ukazateli finanční analýzy	31
2.9.1	Analýza poměrových ukazatelů.....	32
2.9.2	Analýza soustav ukazatelů.....	37
2.9.3	Bonitní a bankrotní modely	37
2.10	Znaky počáteční fáze krize.....	40
2.11	Krizový stav	41
2.12	Strategie řízení krizí	42
2.13	Risk rating	43
2.14	Krizové plánování	45
2.15	Krizový plán	46
2.16	Krizová komunikace.....	48
3	Cíl práce a metodika	50
3.1	Cíl práce.....	50
3.2	Metodika práce.....	50

4	Výsledky	53
4.1	Analýza vnějšího prostředí.....	54
4.1.1	PESTE analýza	54
4.1.2	Analýza odvětví.....	63
4.1.3	Shrnutí příčin a dopadů hrozeb.....	77
4.2	Analýza vnitřního prostředí firmy.....	83
4.2.1	Finanční stránka podniku	89
4.2.2	Analýza vývojových trendů	90
4.2.3	Vertikální analýza firmy	92
4.2.4	Analýza poměrových ukazatelů a zadluženosti podniku.....	94
4.2.5	Ukazatel zadluženosti.....	98
4.2.6	Shrnutí slabých stránek vnitřního prostředí.....	98
4.2.7	Souhrn faktorů s přímým vlivem na firmu a návrhová opatření.....	101
5	Diskuze	107
6	Závěr	111
7	Seznam literatury	112
A	Matice rizik	119

Seznam obrázků

Obr. 1	Proces řízení rizik.	12
Obr. 2	Analýza Pestle.	20
Obr. 3	Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření.	32
Obr. 4	Fáze životního cyklu krize.	42
Obr. 5	Vývoj HDP od roku 2007 do roku 2012 v procentech.	57
Obr. 6	Vývoj mezd od roku 2006 do roku 2012 v korunách	59
Obr. 7	Vývoj úrokových sazeb u hypotečních úvěrů od roku 2006 do roku 2014 v procentech.	59
Obr. 8	Vývoj měnového kurzu CZK/EUR od roku 2007 do roku 2013.	60
Obr. 9	Vývoj indexu stavebních prací od roku 2007 do roku 2013.	64
Obr. 10	Srovnání stavebních prací v letech 2007 až 2013 v tisících	65
Obr. 11	Srovnání stavitelství v letech 2007 až 2013 v procentech.	65
Obr. 12	Vývoj stavebních povolení od roku 2006 do roku 2013.	66
Obr. 13	Počet zaměstnaných v letech 2006 až 2012 v tisících.	66
Obr. 14	Srovnání zahájených a dokončených bytů v měsících roku 2013 v tisících.	68
Obr. 15	Vstup a výstup firem do stavebního odvětví od roku 2009 do roku 2013 v procentech.	69
Obr. 16	Srovnání vývoje cen stavebních prací od roku 2007 do 2013	81
Obr. 17	Vývoj tržeb od roku 2007 do 2011.	88
Obr. 18	Vývoj zisků od roku 2007 do roku 2011.	88
Obr. 19	Vývoj podílu zisků na tržbách od roku 2007 do 2011.	89
Obr. 20	Matice rizik.	119

Seznam tabulek

Tab. 1	Tabulka s bodovým hodnocením Altmanova modelu	38
Tab. 2	Tabulka s bodovým hodnocením pro firmy neobchodovatelné na burze	39
Tab. 3	Tabulka s body Kralickova Quicktestu a postupem hodnocení.	40
Tab. 4	Výrobci stavebních materiálů a výrobků podle hospodářského výsledku	75
Tab. 5	Horizontální analýza rozvahy aktiv ve zkráceném rozsahu	90
Tab. 6	Horizontální analýza rozvahy pasiv ve zkráceném rozsahu	91
Tab. 7	Vertikální analýza rozvahy aktiv ve zkráceném rozsahu	93
Tab. 8	Vertikální analýza rozvahy pasiv ve zkráceném rozsahu	94
Tab. 9	Analýza poměrových ukazatelů rentability	94
Tab. 10	Analýza poměrových ukazatelů aktivity	95
Tab. 11	Analýza poměrových ukazatelů likvidity	97
Tab. 12	Analýza poměrových ukazatelů zadluženosti	98
Tab. 13	Souhrn návrhových opatření pro vnější prostředí.	103
Tab. 14	Seznam návrhových opatření pro vnitřní prostředí.	106

1 Úvod

1.1 Úvod

Ekonomický vývoj v posledních letech poměrně výrazným způsobem zasáhl řadu odvětví a výjimku netvořila ani Česká republika, přestože zprvu nevykazovala žádnou recesi a zdálo se, že dopady na ekonomický vývoj nebudou tak zásadní. Opak byl pravdou a po roce 2007 Českou republiku postihl výraznější pokles mnoha ukazatelů, které jen dokazovaly nepříznivý průběh v řadě sektorů. Některé odvětví na ekonomickou situaci reagovaly citlivěji, jiné se zpožděním, jako příklad poslouží stavební odvětví. Jedná se o významný sektor, představující pro hospodářství České republiky značný zdroj příjmů, na HDP se dlouhodobě podílí v průměru 7 %, tato hodnota řadí stavebnictví mezi jedno z nejdůležitějších odvětví v České republice, důležitý však není jen podíl na HDP, ale také vysoký multiplikační koeficient, dosahující hranice tří, který znamená, že pokud v odvětví dochází k růstu, pak příjmovou úměrou stoupá poptávka po pracovnících. Stavební odvětví jak již bylo uvedeno, zareagovalo na měnící se situaci pomaleji. Důvodem je specifčnost tohoto odvětví. Stavebnictví je závislé na mnoha faktorech, které na ekonomický vývoj reagují až se zpožděním. Příkladem je poptávka soukromých subjektů po stavebních objektech, ta klesá ve chvíli, kdy je krize znatelnější, lidé mnohem méně investují a raději odkládají nákup dlouhodobého hmotného majetku. Proto stavebnictví dosahovalo svého maximu v roce 2007 až 2008 a první znatelný pokles zaznamenalo až v roce 2009, kdy zásadním způsobem propadl index pozemního stavitelství. O rok později následoval další propad a to v inženýrské stavitelství, příčinou bylo vyčerpání objemu smluvených stavebních prací. Rok 2010, tak pro stavebnictví znamenal úplné rozvinutí krize, kdy docházelo k úbytku nových stavebních zakázek při současném poklesu cen stavebních prací. Na firmy tak najednou byl vyvíjen tlak, na který bylo připraveno jen velmi málo stavebních firem. Situace zasáhla všechny subjekty na stavebním trhu, ale nejvýraznější problémy vykazovaly malé střední podniky.

Důvodem proč zrovna malé a střední podniky byly krizí zasaženy nejvíce, je jejich nepřipravenost a velká nehospodárnost provozu. Téměř bez výjimek všechny malé stavební firmy spojovalo intuitivní způsob řízení, který ignoruje konkurenci v odvětví, vývojové trendy a prognózy a dále neprovádí žádné hodnocení rizik. Chybí větší použití podpůrných, ale současně stěžejních stavebních SW, usnadňující rozpočtování a zpětnou kontrolu staveb. Vedení malých firem se obvykle rozhodovalo a rozhoduje na základě pocitů, které vychází z informací uchovaných v kancelářské sadě Microsoft Office, často se jedná o tabulkový program Excel, který poskytuje zcela základní přehled o rozpočtech staveb a finanční stránce podniku. Majitelé, tak ztrácí přehled o tom, zda se jejich firmě daří nebo ne. Mohou tak nastat situace, kdy se vedení domnívá, že hospodaření firmy nebylo vůbec ovlivněno okolním ekonomickým vývojem, zatímco skutečnost se od těchto tvrzení odlišuje. Další nevýhoda spojená s intuitivním řízením, nezakládajícím si na bližším seznámení se s finanční stránkou podniku jsou hůře proveditelná rozhodnutí o bu-

doucích investicích do dlouhodobého majetku, kdy si podnik jen těžce zhodnotí, zda je pro něj rentabilní pořídit další dlouhodobý majetek, nebo by bylo lepším řešením například pronajmutí.

Předložená bakalářská práce popisuje dopady hospodářské krize na stavební odvětví, které jsou zjišťovány prostřednictvím makroekonomické a oborové analýzy, současně je v práci provedena také vnitřní analýza, včetně finanční analýzy, vycházející ze spolupráce s vybranou stavební firmou. Na základě všech dostupných a zjištěných informací bude následně zhodnoceno a ověřeno, zda se krize projevila na provozu firmy, co bylo příčinami a současně jak lze tyto příčiny řešit. Bakalářská práce tak firmě předloží jiný pohled na provoz, na základě kterého je možné kvantitativní a nikoliv jen kvalitativní zhodnocení.

2 Přehled literatury

2.1 Management a krizový management

Krizový management je specifickou formou obecného managementu, závislejší na změnách v okolí. Ke krizovému managementu se přistupuje jako k „prediktivnímu projektovému managementu“ Jedná se o soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů vyvolaných eskalací hrozeb. Využívá se v protikrizovém plánování, nebo v již rozvinutých krizích, kdy na zvládnutí situace nestačí běžné kompetence a prostředky. (Antušák, 2009, str. 25)

Cílem je minimalizovat možnost vzniku krize nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Nedílnou součástí je také odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systémů a jeho návrat do nového běžného stavu. (Hálek, 2008, str. 106)

Krizový management je neustále probíhající proces, který nikdy nezačíná ani nekončí. Tento setrvalý stav je dán samotným okolím, které se nachází kolem jednotlivců, skupin podnikatelů nebo velkých mezinárodních společností. Jedná se o hrozbu, vznikající nezávisle na vůli člověka. (Antušák, 2009, str. 26)

Krizový management je složitý proces, který se dělí se na pět základních funkcí a dvě úrovně. Jde o funkce prevence, korekce, protikrizové intervence, redukce a obnovy. Jednotlivé činnosti tvoří ucelený cyklus a jsou ve vzájemné návaznosti. (Antušák, 2009, str. 28)

Pět základních funkcí krizového managementu:

1. **Prevence:** Organizační zajištění a příprava organizace, aby se úspěšně zabránilo eskalaci hrozeb do krizových situací a krizí, které by vedly k omezení chodu firmy. Prevence se provádí v celém průběhu firemního provozu (Antušák, 2009, str. 28)
2. **Korekce:** Přijímají se politická, správní, hospodářská a dále právní, ekonomické a sociální normy, které vytváří podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací a naopak podpoří zabezpečení krizové připravenosti. (Antušák, 2009, str. 28)
3. **Protikrizová intervence:** Proaktivní opatření, snižující pravděpodobnost vzniku krizové situace, vedoucí k zamezení eskalace hrozeb a stabilizaci podniku, za současného návratu do běžného stavu, aniž by došlo k výraznému působení škodlivých a ničivých krizových faktorů. Provádí se při eskalaci hrozeb v protikrizovém období. Než nastane překročení přijatelné úrovně rizika. (Antušák, 2009, str. 29)
4. **Redukce:** Realizace krizových plánů, provádění záchranných aktivit, aktivace systému ochrany apod. Využívá se pomoci fyzických a právnických osob. Cí-

lem je zkrátit trvání krize na minimum a snížit škody plynoucí z krize. (Antušák, 2009, str. 29)

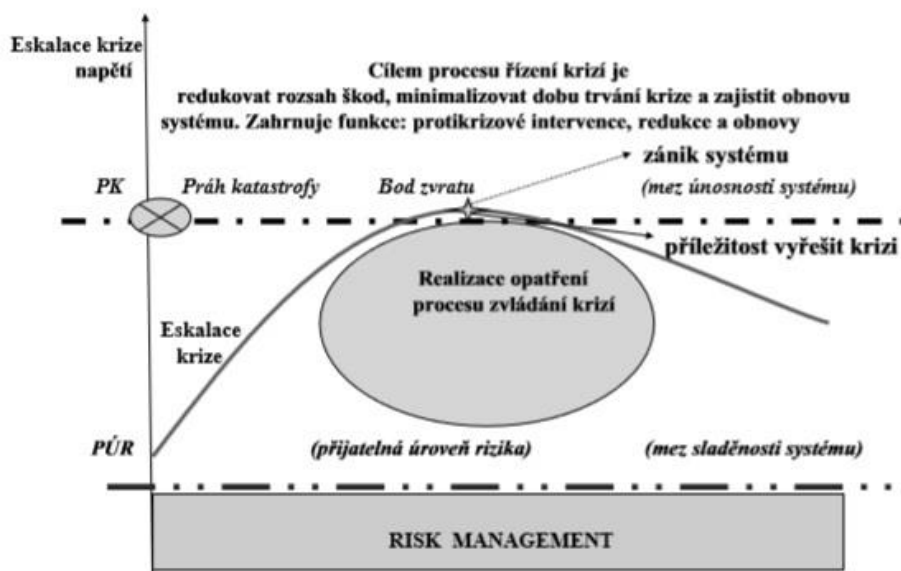
5. **Obnova:** Proces obnovy nastává jako poslední fáze. Spočívá v likvidaci následků působení škodlivých a ničivých faktorů krize. Cílem je dospět do nového běžného stavu. (Antušák, 2009, str. 29)

Funkce jsou dále děleny do **dvou úrovní** (Antušák, 2009, str. 29):

1. **První úroveň** je nazývána jako řízení rizik, anglicky risk management. Kdy cílem je minimalizování možnosti vzniku krize.
2. **Druhá úroveň** je řízení rizik, crisis management, jehož výsledkem by mělo být redukování rozsahu škod a minimalizování doby trvání krize.

2.2 Fáze krizového managementu

Schematicky zaznamenaný proces řízení rizik podle Antušáka:



Obr. 1 Proces řízení rizik.

Zdroj: Antušák, 2009, str. 90

PÚR podle Antušáka (2009, str. 31) znamená přijatelnou úroveň rizika nebo také „mez sladění systému je přípustná disharmonie systému (úroveň ohrožení společnosti, podniku, životní prostředí atd.)“ Jedná se o hodnotu vymezující rozhraní mezi běžnou situací a krizovou situací, mezi preventivními a zásahovými opatřeními společnostmi vůči danému ohrožení. V moderním pojetí risk managementu se tato přípustná úroveň označuje též jako „riziková tolerance“ nebo „risk apetit.“

Podle Antušáka (2009, str. 31) Bod vratu je zlomový bod.

Pokud byl proces intervence úspěšný, situace se uklidňuje, obrací se v příležitost (možnost pokračovat v původní činnosti), systém se pozvolna vrací do běžného stavu – ke krizi nedošlo. Pokud naopak byl proces krizové intervence neúspěšný, nebo nedostatečný, eskalace hrozby pokračuje, překračuje úroveň stanovené rizikové tolerance a dochází ke krizi. (Antušák, 2009, str. 32)

Po risk managementu nastává druhá vyšší fáze, která podle (Antušák, 2009, str. 32) představuje ucelený soubor praktických opatření, realizovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému (orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob na jedné straně, a sil a prostředků na straně druhé) cílem druhé fáze je dostat krizi pod kontrolu a redukovat rozsah škod, zkrátit a minimalizovat dobu trvání krize.

Kdy PK znamená práh katastrofy nebo také „mez únosností systému“ představuje úroveň ohrožení (hodnotu v naturálním vyjádření), za kterou jsou negativní dopady hrozby trvalé, které již nelze eliminovat, a všechny potenciální prostředky záchrany přestanou být účinné. Za tímto bodem (touto mezí) je disharmonie systému natolik závažná, že hrozí zánik.

Bod zvratu podle pana Antušáka (2009, str. 32) v daném případě vyjadřuje buď úspěch (vyřešení krize) nebo neúspěch (krach zánik systému.)

Proces řízení rizik je složitý systém skládající se z mnoha prvků podle pana Antušáka (2013, str. 94) začleňuje trvalý monitoring hrozeb, který je založen na analýze vnitřního prostředí, auditu rizik, předvídání budoucí krize, simulaci a tvorbě modelů budoucí krize, upřesnění krizových scénářů a krizových plánů, realizaci opatření protikrizové intervence a konečně bodu zvratu, ve kterém se protikrizová opatření projeví jako účinná a krize je pod kontrolou, nebo neúčinná, kdy dochází k likvidaci nebo zániku firmy.

2.3 Krizové okolí

Firmy jsou často součástí určitého specifického odvětví, které je dále obklopeno prostředím, tvořeného mnoha faktory. Ty pro podnik mohou představovat jak příležitosti, tak hrozby. Vývoj současné doby je však často chaotický, turbulentní a diskontinuální, to znamená, že podniky nejsou schopny předvídat budoucí vývoj. (Zuzák, Königová, 2009, str. 31)

Hrozby jsou v odborné literatuře chápány různými způsoby, obecně však pro podnik představují nebezpečí a podle OHSAS 18001:1999 je nebezpečí definováno jako zdroj nebo situace, způsobující škodu (Zuzák, Königová, 2009, str. 39). Podle Antušáka (2013, str. 76) je hrozbou myšlen libovolný subjekt, jenž svou činností může poškodit nebo zničit konkrétní chráněnou hodnotu nebo zájem firmy. Zahrnuty jsou také jevy či události, jejichž působení představuje bezprostřední příčinu poškození nebo zničení konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu firmy.

Podle Antušáka (2009, str. 22) se na krizovém okolí podílí velké množství hrozeb, navzájem se odlišujících. Příkladem jsou globalizační hrozby, proliferační hrozby, vnitřní hrozby, věcné hrozby, přírodní hrozby, antropogenní, sociální, společenské, ekonomické a destabilizační hrozby. Obecně tak na podnik mají vliv jak

vnější, tak vnitřní hrozby a podnik se obvykle v daném prostředí nachází uprostřed těchto hrozeb. Podnik je dále ovlivněn

- Trhem (Může žádat neustále nové výrobky)
- Státní správou (Vydávání nových zákonů, vyhlášek a předpisů)
- Pracovníky (Nespokojenost se mzdami nebo nedostatek potřebně kvalifikované pracovní síly)
- Zákazníky (Odcházejí ke konkurenčním podnikům)
- Konkurencí (Neustále se měnící podniky na straně konkurence)
- Organizací (Chybné řízení)

Schopnost obstát proti krizím nazýváme bezpečností organizace, jinými slovy její připraveností.

2.4 Krizová připravenost

Krizová připravenost se řadí do první úrovně krizového. Snahou připravenosti je eliminace možných rizik, působících na podnik nebo snížení dopadů nežádoucích účinků krizových jevů a urychlení obnovy. Krizová připravenost je chápána jako vnitřní záležitost, zabývající se vnitřními hrozbami. Podle autora je však připravenost lépe chápat jako soubor organizačních, metodických a materiálně-technických opatření, prováděných nejčastěji vedením organizace v souladu s platnými legislativními normami, krizovým plánem organizace a aktuálním stavem krizového okolí. (Antušák, 2013, str. 12)

Krizovou připravenost lze také nazvat jako krizovou odolností organizace (Corporate Crisis Resistance) a je tvořena dvěma vzájemně samostatnými složkami, které se často dostávají do vzájemné součinnosti. Jedná se o věcnou dimenzi a lidskou dimenzi. (Antušák, 2013, str. 13)

- Věcná dimenze krizové připravenosti znamená dokumentační (systém krizového plánování) a materiálně-technickou připravenost organizace na proces zvládnutí krizových jevů. Pro zvládnutí krizových jevů je dále potřebné vybudovat infrastrukturu, zahrnující systém řízení rizik a systém řízení krizí. (Antušák, 2013, str. 13)
- Lidská dimenze krizové připravenosti představuje mentální a sociální připravenosti, psychické a stresové odolnosti vedení a zaměstnanců, je velmi individuální. (Antušák, 2013, str. 14)

Krizovou připravenost firmy lze také chápat jako risk management. Podle Antušáka (2009, str. 30) je risk managementem myšlena systematická aplikace cíleně plánovaných aktivit, procedur, a praktik zaměřených na identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování hrozeb a z nich plynoucích rizik. Jedná se o specifickou aktivitu, jejímž cílem je „minimalizovat společenské ztráty plynoucí z existujících nebo potencionálních hrozeb v okolí a uvnitř podniku.“ Risk management není jednorázovou záležitostí. Je to složitý kontinuální proces, soustavně, opakující se soubor vzájemně provázaných činností, jejichž cílem je usměrňovat

(řídit) vývoj hrozeb v krizovém okolí organizace tak, aby krizový potenciál nepřesáhl stanovenou, přijatelnou, akceptovatelnou úroveň rizik.

Risk management se snaží podchytit všechny možné rizikové varianty v době, kdy jsou zatím teoretické. Jde o proces, v průběhu kterého se monitorujeme hrozby a posuzujeme, jakou míru rizika jsme ochotni přijmout, abychom dosáhli zamýšleného cíle. (Hálek, 2008, str. 125)

2.5 Příčiny krize

Za krizi je považována složitá situace, tvořena určitými kombinacemi hrozeb. Před vznikem takové situace tak dochází k postupné kumulaci, které ve chvíli překročení mezní míry vytváří krizi. Většinu krizí neprovází skokový průběh, naopak se pozvolně stupňuje jejich intenzita v důsledku hromadění hrozeb a zvětšujícího se rizika, které vyjadřuje úroveň nežádoucích důsledků možného působení potenciální hrozby. Na riziko není možné pohlížet jako na osamocený faktor, protože v podstatě představuje souhrn rizikových faktorů vnějšího a vnitřního okolí, v případě katalogizace se pak rozlišují v závislosti na místě vzniku. Obě skupiny rizik se prolínají a vzájemně na sobě závisí. (Zuzák, Königová, 2009, str. 39)

Podle pana Antušáka (2009, str. 48) lze riziko vnímat jako nehmotnou veličinu, abstraktní, pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně odvozenou od hrozby. Představuje možnost vzniku určité nespecifikované události s výsledkem odchylujícím se od předpokládaného cíle. Riziko lze vyjádřit matematickými výpočty nebo statistickou pravděpodobností. Následně hovoříme o míře hrozby.

Podle pana Antušáka (2009, str. 223) většina podnikových krizí, nenastává náhle. Krizový vývoj probíhá delší dobu, může trvat i několik let a člení se do více fází. Krizový vývoj charakterizují trvalejší, ne sezónní stagnace a pokles prodeje. S tím je spojen nárůst nákladů a pokles rentability. Nárůst podílu cizích zdrojů financování, které vede k vyšší zadluženosti, nižší likviditě a poklesu podílu na trhu.

Pan Hálek (2008, str. 110) fází, kdy nastává hromadění hrozeb, nazývá preriizikovou fází, kdy negativní vývoj neprobíhá, ale dochází ke vzniku jeho podmínek. Objevují se velmi slabé signály, značící první příznaky možné budoucí krizové situace. Pan Hálek (2008, str. 33) dodává, že symptomy je možné řadit do několika stádií, ty se rozdělují podle četnosti výskytu a intenzity vlivu.

1. Stádium – z hrozeb vynikající symptomy, jsou často jen nepatrné, mizivé, těžce pozorovatelné, obvykle neúplné a vysoce nestrukturované. Často dané signály nejsou managementem brány dostatečně vážně, považují se za nedůležité a nahodilé. Toto období lze také spatřovat jako varovné. V případě varovných signálů vystávají obavy, zakládající se především na zkušenostech, vycházející z podobných již zažitých zkušeností. (Hálek, 2008, str. 111)
2. Stádium – hromadění hrozeb má za následek zvětšující se počet symptomů. Signály začínají sílit, přesto jsou stále velmi slabé, špatně strukturované a nejednoznačné. V této fázi zůstává velké množství protikrizových opatření. (Hálek, 2008, str. 111)

3. Stádium - signály silné, úplnější strukturovanější a jednoznačnější zprávy. Kri-
zový potenciál narůstá poměrně rychle, možnost vyvolat vůči němu odezvu je
spojen s bezodkladnou nutností. (Hálek, 2008, str. 111)

Pan Pošvár a paní Chládková (2009, str. 223) příčiny vzniku krizí rozdělují na vnější a vnitřní, ty následně člení na strukturální a zaviněné managementem. Pan Antušák (2009, str. 325) rozděluje příčiny na objektivní, subjektivní a univerzální. Objektivní příčiny existují nezávisle na vůli subjektu, například věcné hrozby, vývoj ekonomiky, politiky nebo legislativní změny. Naopak subjektivní příčiny jsou zaviněny samotným subjektem a jeho činností, nepromyšleným chováním a jednáním, podnikatelskými a manažerskými chybami. Univerzální příčiny se nacházejí na pomezí, ohrožují všechny organizace. Tyto příčiny vyplývají z odbornosti profese a prostředí.

1. Vnější příčiny (externí) se na vzniku podnikových krizí podílejí z 20-30 procent a zahrnují příčiny způsobené činností lidí, jako např. vlivy mezinárodních globalizačních změn, změny politické a ekonomické situace, změny způsobené legislativou, konkurencí, chováním zákazníků, a příčiny způsobené přírodními vlivy. (Chládková, Pošvár, 2009, str. 223) Podle Zuzáka a Königové (2009, str. 41) je podnik v případě vnitřních a vnějších ekonomických příčin pasivní obětí, kdy míru rizika může jen omezeně ovlivnit. Má však možnost některé rizikové faktory předvídat a do určité výše se pojistit.

Příčiny ve vnějším prostředí často vznikají z důvodu nestability a neočekávaných změn. Obecný přehled překládá pan Hálek (2008, str. 127):

- Politická a teritoriální Nestabilita politického systému, mezinárodní situace, krize jsou často způsobeny špatnou regulací finančního systému. Záleží na vládě a opatřeních, jak krizi zabrání. (Roubini, Mihm, 2011, str. 163)
- Ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická (Tržní, inflační, kurzové, úvěrové, obchodní a platební riziko)
- Bezpečnostní (rizika vyplývající ze zabezpečení informačních systémů, objektová, technická a personální)
- Právní a odpovědnostní (Pracovně právní rizika, obchodní rizika)
- Předvídatelná a nepředvídatelná (Riziko záplavy, riziko epidemie, riziko střetu)
- Specifická (Pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací)

Pan Zuzák a paní Königová (2009, str. 45) podrobněji popisují politické a tržní rizika. Politické jsou dány změnou politických systémů nebo chování lidí. Příčiny lze najít v následujícím seznamu:

- Změna politického systému ve vlastní zemi nebo v zemi obchodu
- Restriktivní opatření (embargo) vůči zemi obchodu
- Zhoršení vztahů se zemí obchodu
- Teroristické akce
- Státní regulace

Pan Zuzák a paní Königová (2009, str. 44) navíc uvádí, že příčinami, vznikajícími v důsledku podnikatelské činnosti jsou tržní rizika. Jedná se o situace, kdy na rozhodnutí podniku nereagují nebo reagují zákazníci a konkurenti z odvětví, takovým způsobem jaký podnik nepředpokládal. Dochází k ohrožení podnikových záměrů s dopadem na finanční oblast podniku, trh se nevyvíjí, jak podnik předpokládal nebo očekával, respektive aktivity podniku se neseťkaly s takovou reakcí, jakou očekával:

- Chování konečných zákazníků
- Chování distributorů
- Chování konkurentů
- Substituční výrobek na trhu

Souhrn vnějších příčin podle Zuzáka a Königové (2009, str. 40):

- Vývoj nákladů a nákladovosti
- Přístup k finančním zdrojům a jejich cena
- Platební podmínky
- Solventnost obchodních partnerů
- Daňová a subvenční politika
- Makroekonomická stabilita
- Vývoj směnných kurzů a inflace
- Skutečné náklady na investice a jejich efektivnost
- Nižší výnosnost finančních investic
- Vývoj marketingových nákladů a efektivnost vynaložených prostředků
- Míra konkurence a její vliv na vyšší poptávky a ceny

2. **Vnitřní příčiny (interní)** - na vzniku podnikových krizí se podílejí ze 70-80 procent a zahrnují:

2.1. **Příčiny strukturální** - způsobené zastaráváním a pomalou nebo nedostatečnou obnovou struktury zdrojů, výroby a pracovníků. Na vzniku podnikových krizí se podílejí asi ve 20 – 30 procentech. Mezi strukturální příčiny krizí se dále řadí problémy vznikající v důsledku rozšiřování a zvětšování podniku. Jedná se o krizi vedení, autonomie, řízení a také byrokracie. V určitých se odvětvích se také mohou projevit nedostatečný inovativní přístup, nezměněné výrobní programy, ztráta podílu na trhu apod. Konkrétní projevy a dopady na organizace se v různém časovém horizontu liší a objevují se pouze v některém období. Chládková, Pošvár, 2009, str. 223) Zuzák a Königová (2009, str. 41 - 44) upřesňují jmenované příčiny a poskytují podrobnější informace. Například výrobní, technická a technologická rizika vyplývají z nabídky výrobků, které nesplňují určité technické parametry, jsou vyráběny zastaralými technologiemi nebo jsou výsledkem neúspěšného technického výzkumu a vývoje. V případě sociálně-pracovních rizik jsou častými příčinami neodpovídající kvalifikace pracovníků, úrazy, stávky, krádež, poškození zařízení, ztráta infor-

mací, nedodržování legislativy, neetické jednání, diskriminace pracovníků nebo lidské selhání.

2.2. **Příčiny zaviněné managementem** se na vzniku podnikových krizí podílí největší mírou, odhadem asi ze 40 – 60 procent. Příčiny se dále člení:

2.2.1. **Příčiny zaviněné řízením** - nevhodná strategie, chyby ve volbě dodavatelů, pomalá reakce managementu na změny vnějšího prostředí, opětovné prodávání výrobků neplátcím zákazníkům, nedostatečná kontrola, nedostatky ve finančním řízení a vysoké režijní náklady. (Chládková, Pošvár, 2009, str. 223)

2.2.2. **Příčiny zaviněné vedením**, jako například přílišné autoritativní vedení, chyby v komunikaci se zaměstnanci, konflikty mezi zaměstnanci, přehnané uspokojení z vlastní práce, nebo podceňování týmové práce. (Chládková, Pošvár, 2009, str. 223)

Podle Chládkové a Pošvára (2009, str. 225) jsou nečastějšími příčinami uvnitř podniků následující skupiny, tvořící vnitropodnikové prostředí:

Vedení:

- Organizační zmatky, kdy všichni dělají všechno
- Nikdo nenesou konečnou odpovědnost
- Chybí organizační struktura
- Klesá motivace zaměstnanců
- Nepochopení mezi majiteli a zaměstnanci
- Chybí jasně specifikované cíle

Autonomie (Chládková a Pošvár, 2009, str. 225):

- Veškeré pravomoci rukou vrcholového managementu
- Přetížení vrcholového managementu operativními záležitostmi
- Rozhodování na poslední chvíli
- Nejsou delegovány pravomoci
- Frustrace pracovníků na střední a nižší úrovni řízení
- Centralizovaná organizační struktura
- Nízké využívání potenciálu pracovníků
- Nedostatečný rozvoj pracovníků

Kontroly (Chládková a Pošvár, 2009, str. 225):

- Nedostatky v koordinaci činnosti
- Vznikají konflikty mezi útvary
- Vážné komunikace ve firmě
- Cíle firmy nejsou sdíleny
- Nedůsledná kontrola plnění organizačních cílů
- Neodhalování skutečných příčin organizačních problémů
- Upřednostňování osobních ambicí a cílů

- Lobbování jednotlivých skupin a organizačních jednotek

Pružnosti (Chládková a Pošvár, 2009, str. 225):

- Velký počet administrativních pracovníků
- Formální jednosměrná komunikace
- Funkcionální organizační struktura
- Důraz kladen spíše na postupy a výsledky
- Velké množství „papírování“
- Převládá rutina a formalismus
- Vzájemné nepochopení jednotlivých úrovní

Doplňující **materiální/technické** příčiny podle Stýbla (2010, str. 64):

- Bezpečnost práce
- Závady technické povahy
- Nebezpečí úrazu
- Nedbalost
- Nízká kvalita

2.6 Identifikace příčin krize

Rozhodovací proces je spjat s riziky, plynoucích z hrozeb. Pokud nejsou podniková rozhodnutí správná a současně podnik nezná své silné a slabé stránky a ignoruje své okolí, může docházet k postupnému růstu rizika a množení se hrozeb. Vzhledem k množství rizikových hrozeb, které na podniky působí, je téměř nezbytné stanovení určitých priorit na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti. (Hálek, 2008, str. 132) Nejhorší věcí, která se může stát je ignorování nebo schování řešeného problému. Je důležité ať v rámci krizového managementu nebo přístupu Kaizen identifikovat a hlásit takovou příčinu a to i z řad dělníků. (Imai, 2004, str. 176) Identifikace příčin krize je v krizovém řízení jedním z prvních kroků. (Zuzák, Königová, 2009, str. 27) Jednotlivé problémy by měly být vyjádřeny kvantitativními a nikoliv kvalitativními termíny. Pouze v prostředí objektivních čísel, lze problém řešit reálným způsobem. (Imai, 2004, str. 176)

Podle Hála (2008, str. 132) je vhodné postupovat po jednotlivých bodech:

1. Identifikace – Vymezení majetku, procesů a lidí, kteří jsou rizikem ohroženi.
2. Stanovení hodnoty – Vyčísluje se hodnota majetku, procesů a lidí, současně se uskuteční stanovení možného dopadu jejich ztráty, změny, či poškození.
3. Identifikaci hrozeb a slabin – Určí se druh událostí a akcí, ovlivňující hodnotu majetku, procesů a lidí.
4. Stanovení závažnosti a míry zranitelnosti – Určení pravděpodobnosti výskytu hrozby.

Podle Antušáka (2013, str. 76) pokud chce podnik hrozbám čelit, musí je nejprve odhalit. Identifikace hrozeb představuje pravidelné a kontinuální monitorování všech probíhajících interních a externích událostí, které naplňují cíle firmy. Události se pak rozlišují podle toho, zda pro podnik představují pozitivum a negativum. Negativní události znamenají hrozbu. Identifikace hrozeb je založena na rozpoznání toho, jak se firma vystavuje nejistotě. Pro provedení dané analýzy je vyžadována nejen důvěrná znalost firmy, ale také trhu, legislativního, sociálního a kulturního prostředí, ve kterém se nachází.

2.6.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Pro úspěšnou realizaci strategií a sestavení správného opatření v případě nepříznivého vývoje je tedy vždy nezbytná podrobná znalost firmy a okolního prostředí. Podle Pošvára a Chládkové (2009, str. 39) se pro účely analýzy makroprostředí vžilo členění na P – politické a právní prostředí, E – ekonomické prostředí, S – sociální, demografické a kulturní prostředí, T – technické a technologické prostředí, E – ekologické prostředí. Tato klasifikace složek makroprostředí se označuje jako PESTE analýza. Podle Dědiny a Odcházela (2007, str. 26) se analýza PESTE využívá i pro odhad budoucího vývoje a plánování možných scénářů. Analýza je hlavním podkladem pro stanovení účelu organizace.



Obr. 2 Analýza Peste.

Zdroj: Dědina, Odcházela, 2007, str. 25

1. Politické a právní prostředí (P) - Je tvořeno mnoha faktory, které vytyčují směry rozvoje společnosti, vytvářejí politický a právní rámec pro její vývoj. Politické a právní prostředí vytváří především vláda, která navrhuje zákony a

vynucuje jejich dodržování. Politické a právní prostředí znamená znalost vyhlášek, směrnic a zákonů. (Pošvár a Chládková, 2009, str. 39)

2. Ekonomické prostředí (E) - Je tvořeno faktory, propojujícími makroekonomické prostředí s mikroekonomickým. Působí na vývoj a ovlivňují strukturu národního hospodářství. Stejně tak působí na rozhodování manažerů a organizaci prostřednictvím monetární a fiskální politiky. (Pošvár a Chládková, 2009, str. 39)
3. Sociální prostředí (S) - Složeno ze sociálních, demografických a kulturních faktorů, které definují životní úroveň společnosti. Rozhodování je ovlivněno především počtem, věkem, vzdělaností a sociální strukturou obyvatelstva, dále rozmístěním a migrací pracovních sil, spotřebou, příjmy, výdaji, zvyklostmi a preferencemi různých kategorií obyvatelstva. (Pošvár a Chládková, 2009, str. 39)
4. Technické a technologické prostředí (T) - Složka, nejméně ovlivňující životy lidí a organizací. Technika a technologie se neustále vyvíjejí a mění. Technický a technologický rozvoj úzce souvisí s produktivitou práce, nákladovostí a kvalitou výrobků a služeb. Technický rozvoj zkracuje v mnoha případech čas výrobního procesu, čas vyřízení objednávky a splnění požadavku zákazníka a právě faktor času je jedním z rozhodujících faktorů konkurenceschopnosti. (Pošvár a Chládková, 2009, str. 39)
5. Ekologické prostředí (E) - Vládou vydávané zákony ekologického zaměření, přísně postihující některá odvětví. Ta musí vynakládat čím dál více prostředků na vývoj nových technologií, které budou šetrnější k životnímu prostředí. Vzrůstající náklady na energii, ochranu přírody, půdy, vody, ovzduší. (Pošvár a Chládková, 2009, str. 39)

Oborové prostředí podniku

Při analyzování možných příčin vzniku krize, je vhodné se zaměřit přímo na odvětví neboli oborové prostředí, které je podle Horákové (2003, s. 42) nejvíce bezprostředním okolím podniku a podnik je základním prvkem tohoto okolí, v němž se vyskytuje spousta okolností, situací a vlivů, které může podnik svou činností podstatně ovlivnit. K dosažení úspěchu je proto nezbytné pochopení oborového prostředí a porozumění roli podniku.

Na tvorbě odvětví se podle Pošvára a Chládkové (2009, str. 44) podílejí následující faktory:

1. Velikost trhu – segmentace trhu, kupní síla zákazníků, stupeň nasycenosti, růstový potenciál a atraktivita trhu.
2. Úroveň odvětví – klíčové faktory úspěchu, technologická náročnost, zásobování surovinami a výrobky z navazujících odvětví, flexibilita odvětví a bariéry vstupu.
3. Životní stádium odvětví – vývoje odvětví, koncentrace a segmentace odvětví.

4. Konkurenci v odvětví – dominantní představitelé a jejich strategické záměry, hrozba substitutů, přechodové náklady.
5. Závislost odvětví na hospodářském cyklu, zákonodárství a na státních zásadách, veřejném mínění a ekologických vlivech sezónní poptávce.
6. Ziskovost odvětví – Závisí na perspektivě jeho rozvoje, možnosti exportu, zájem o vstup nových subjektů do odvětví a celková atraktivita odvětví.

Porterův diamant

Celková vyspělost odvětví se pak podle Portera formuje a vyvíjí na základě čtyř skupin faktorů označovaných jako Porterův diamant. Skupiny tvořící Porterův diamant podle Portera (Pošvár a Chládková, 2009, str. 45):

1. Strategie a management organizace a rivalita v odvětví – faktory určující vyspělost odvětví (oboru) tvoří znalosti, dovednosti a kompetence manažerů a organizací, které v daném odvětví vyrábí výrobky a nabízí služby. Čím větší úroveň managementu v odvětví bude, tím vyšší rivalita mezi konkurencí nastane, to vede k rychlejšímu technickému a technologickému rozvoji.
2. Podmínky poptávky – tvoří ji náročnost spotřebitelů, jejich vysoké požadavky na kvalitu výrobků a služeb.
3. Příbuzná a podpůrná odvětví – zde se řadí spolupracující firmy a dodavatelé. V případě nízké kvality a úrovně výrobků a služeb dochází k pomalejšímu rozvoji oboru.
4. Faktorové podmínky – obecně se jedná o podmínky, které vytváří předpoklady k podnikání. Řadí se zde právní prostředí, které tvoří rámec. Dále přírodní podmínky, úroveň vzdělanosti a životní podmínky obyvatelstva.

Struktura odvětví:

Různé příčiny vznikají v různých odvětvích, ty se liší svou strukturou. Může se jednat o roztržštěné odvětví nebo koncentrované odvětví. (Kovář, 2008, str. 90)

Pro roztržštěné odvětví jsou charakteristické převážně velké podniky, minoritní skupinu tvoří střední a malé podniky, které mají velmi slabou rozhodovací sílu a nejsou tak schopni ovlivnit trh. Naopak prostředí, které se blíží dokonalé konkurenci, je typické velkým množstvím malých podnikatelských subjektů bez dostatečně vysoké vyjednávací síly, neudávají trhu vývoj, jsou příjemci. Bariéry vstupu existují, ale jsou malé. Atomizované odvětví bývá zpravidla méně ziskové. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 46)

Kromě struktury mají na podnik vliv také změny v hospodářském cyklu, zejména pokud se jedná o odvětví závislé na průběhu cyklu. Ten ovlivňuje poptávku, kapacitu, výkonnost a atraktivitu jednotlivých odvětví. Podle Pošvára a Chládkové (2009, str. 49) rozlišujeme podle závislosti na změnách hospodářského cyklu 4 skupiny oborů.

1. Vyrovnaný: Obory s neměnicí se poptávkou, úroveň není ovlivněna ekonomickými změnami.

2. Růstové: Obory rostou bez závislosti na vývoji ekonomického cyklu. Obvykle se jedná o nové odvětví, pracující s moderními technologiemi, poskytující důležité produkty a substituty.
3. Normálně cyklické: Obory, podléhající změnám v ekonomickém vývoji. Jedná se o většinu oborů.
4. Silně cyklické: Obory, které na ekonomický vývoj reagují výrazněji. Jsou tvořeny podniky vyrábějícími spotřební zboží dlouhodobé spotřeby, například stavebnictví. Reakce vzniká jako důsledek možnosti odložení nákupu.

Analýza konkurenčního prostředí

Model pěti konkurenčních hybných sil

Pro každé odvětví je charakteristická jistá struktura, intenzita konkurence v odvětví závisí na 5 konkurenčních silách. Společné působení těchto sil stanovuje možný konečný zisk v daném odvětví, jinými slovy výnosnost odvětví. Model, popisující konkurenci v odvětví je nazýván jako Model pěti konkurenčních hybných sil, je podle pana Portera a zahrnuje následující faktory (Kovář, 2008, str. 104):

1. Současní konkurenti v odvětví

Stávající firmy v odvětví mezi sebou soupeří, důvodem je snaha o lepší tržní postavení a získání konkurenčních výhod, které pro kupující znamenají přidanou hodnotu oproti konkurenčním firmám. Na odvětví má také vliv struktura, je pokud se jedná o roztržštěné odvětví nebo koncentrované, kde působí velké množství sobě rovnocenných firem. Firmy se při soupeření s konkurencí zaměřují na snižování nákladů, nabízení lepších služeb a záruk, odlišné produkty nebo vyšší kvalitu výrobků. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 47)

2. Noví potenciální konkurenti

Firmy do odvětví vstupují jen v případě, že je dostatečně ziskové. (Kovář, 2008, str. 90) Nově vstupující firmy do odvětví představují hrozbu pro podnik, protože přinášejí nové kapacity, snaží se získat tržní podíl a mají za následek i pokles zisků. Vstup nových firem do odvětví probíhá až do chvíle, kdy se vytvoří přebytek kapacit nad poptávkou. Tím dochází k vyostření konkurence, která v důsledku konkurenčních střetů cílí na snižování cen.

3. Substituční výrobky

Podle Pošvára a Chládkové (2009, str. 47) substituční výrobky představují alternativy ke klasickým výrobkům a službám, Těmto výrobkům je potřeba věnovat pozornost, protože pokud budou pro zákazníky představovat větší atraktivitu, například z důvodu nižší ceny, vyšší kvality nebo jen z čistě osobních zájmů, mohou snížit nebo zcela nahradit poptávku po současných výrobcích.

4. Vyjednávací vliv dodavatelů

Podle Kováře (2008, str. 111) Vliv dodavatelů je závislý na více faktorech, na počtu dodavatelů v odvětví, čím méně dodavatelů v odvětví působí, tím větším vlivem disponují, dále záleží na nezbytnosti produktů, zda jsou výrobky diferencované a jestli existují substituty. Pokud dodavatelé disponují velkou silou, jsou

schopni ovlivnit celé odvětví například zvýšením cen dodávaných výrobků a služeb a tím zatížit firmy vyššími náklady, způsobující nižší zisky.

5. Vyjednávací vliv zákazníků

Podle Kováře (2008, str. 113) mohou zákazníci také podstatným způsobem ovlivnit jednotlivé firmy. U zákazníků platím, čím větší část produkce odebírají, tím více je vytváří určitému podniku zisk a tím více by podnik byl změnou poptávky ze strany zákazníků ovlivněn. Také v případě, že je v odvětví více firem, nabízející heterogenní produkt, pak zákazníci mohou volit mezi firmami a vybrat si například takovou, která je schopná nabídnout výrobek za nižší cenu.

2.6.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Vnitřní prostředí je tvořeno prvky uvnitř podniku, které se dostávají do vzájemné interakce, jedná se o prvky přímo řízené firmou, jinými slovy sociálně technický systém. Na vnitřní prostředí má vliv také struktura firmy, firemní vedení, zaměstnanci. Analýza vnitřního prostředí se provádí, aby firma získala přehled o svých rozhodnutích, včetně těch finančních, které jsou součástí. Po provedení analýzy vnitřního prostředí je firmě usnadněno rozhodování, a pokud firma zná své silné stránky, získává, tak určitou konkurenční výhodu. Pro zhodnocení vnitřního prostředí lze použít různé metody. Mezi nejrozšířenější patří například „Šťastný atom 7S“ firmy Mc Kinsey, složený ze skupiny 7 důležitých faktorů, Hodnotový řetězec podle Portera, zaměřený na zákazníky. Řetězce hodnot podniku podle Eschenbacha, Princip klíčových faktorů, Balance Scorecard podle Kaplana a Nortona nebo Benchmarking. Na základě zjištěných informací je možné sestavit situační analýzu. (Pošvár a Chládková, 2009, str. 53)

Klíčové faktory vnitřního prostředí

Analýza, umožňující přiblížit situaci uvnitř podniku. Je sestavena z pěti skupin klíčových faktorů, které prostřednictvím více než padesáti dílčích ukazatelů popisují situaci uvnitř podniku. Výčet faktorů (Pošvár a Chládková, 2009, str. 54):

- Lidské zdroje jsou tvořeny ovlivňovány úrovní personálního managementu, vztahy mezi pracovníky, schopnostmi a dovednostmi pracovníků, specializací pracovníků, fluktuací, motivací.
- Výroba, výzkum a vývoj závisí na rozmístění zdrojů, technologii, využití kapacit, řízení zásob, inovacích, patentech a ochranných známkách, kooperaci a integraci.
- Finance a účetnictví zahrnují finanční strategie, finanční plánování, náklady, pohotové peněžní prostředky a výsledky hospodaření.
- Marketing je založen na znalosti zákazníků a jejich pozici na trhu, reklamě a podpoře prodeje, distribučních kanálech, podílu na trhu a poprodejních službách.

- Organizační úroveň a image organizace je závislá na organizační struktuře, komunikaci v organizaci, vnitřním kontrolním systému, organizační kultuře a schopnosti kvalifikace manažerů.

Model „7S“ (Šťastný atom) firmy McKinsey

Model „7S“ vymezuje 7 nejdůležitějších faktorů v podniku, podmiňující úspěch a prosperitu. Jednotlivé faktory jsou vzájemně provázané. Model 7S tvoří skupina anglických slov formulovaných tak, aby začínaly písmenem S. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 80)

1. Strategie (Strategy) – Dlouhodobé cíle firmy, součástí jsou také postupy jak jich dosáhnout. Zahrnují se potřebné zdroje a způsoby jejich využití a adaptace v případě, že dochází ke změnám ve vnějším prostředí. Součástí strategie jsou podnikové inovace. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 80)
2. Struktura (Structure) – Organizační a řídicí struktura uvnitř podniku, včetně jasně vymezených horizontálních, vertikálních a informačních, kontrolních vazeb. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 81)
3. Systém řízení (Systems) – Komplexní systém složený z řízení výroby, pružných výrobních systémů, způsobu přijímání zaměstnanců a systému odměňování zaměstnanců. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 81)
4. Spolupracovníci (Staff) – Řídicí a vedoucí pracovníci, kteří zajišťují manažerské funkce. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 81)
5. Styl (Style) – Přístup a způsob jednání manažerů se spolupracovníky a podřízenými při plnění manažerských funkcí a rolí. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 81)
6. Schopnosti (Skills) – Úroveň znalostí, schopností a dovedností všech zaměstnanců organizace. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 81)
7. Sdílené hodnoty (Shared values) – Základ kultury organizace, hodnoty sdíleny a uznávány většinou zaměstnanců, zahrnut je přístup k zákazníkům. Sdílené hodnoty vytváří kulturu organizace včetně cílů a vizí podniku. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 81)

První 3S se nazývají jako tvrdé faktory a zbývající 4S jako měkké faktory. Společně vytváří model zvaný Porterův Diamant.

Situační analýza

Cílem situační analýzy je zjistit, zda organizace disponuje potřebnými nástroji, které vedou k naplnění vizí a dosáhnutí úspěchu v odvětví, ve kterém se nachází. Podle pana Pošvára a paní Chládkové (2009, str. 58) je konkrétním účelem situační analýzy vnitřního prostředí podniku identifikovat faktory úspěchu a na základě jejich zhodnocení definovat silné a slabé stránky podniku.

Silné stránky vyjadřují, v čem podnik vyniká oproti konkurenci, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil lepších výsledků než konkurence, anebo má potenciál na úspěch tam, kde ostatní organizace nemohou. Charakteristika silných stránek podniku:

- Významné vlastnosti podniku, výrobky a služby, které takto vnímají zákazníci
- Významné přednosti podniku, které nemohou být v krátké době napodobeny
- Přednosti, zajišťující dlouhodobý rozvoj organizace.

Slabé stránky jsou naopak negativními vnitřními podmínkami, které jsou často důsledkem nižší výkonnosti podniku. Jedná se například o chybějící zdroje ve výrobě, nedostatečná odbornost pracovníků, neúměrné finanční zatížení, apod. V případě kumulace může nastat ztráta konkurenceschopnosti.

Určení silných a slabých stránek výrobků nebo podniku není vždy snadné, protože při určování těchto parametrů se vychází z dat vznikajících v porovnání s konkurencí a pro takové srovnání mohou chybět potřebné informace. Situační analýza vnitřního prostředí podniku je interním auditem, kdy předmětem zkoumání může být celý podnik, jeho části nebo procesy. Při měření a hledání silných a slabých stránek se používají různé přístupy, například Balanced Scorecard, který má svou vlastní metodiku. Dále lze vycházet z matice faktorů vnitřního prostředí nebo hodnocení potenciálu úspěchu. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 58)

Balanced Scorecard

Představuje alternativní propracovaný přístup v oblasti měření výkonnosti a odhalení slabých a silných stránek podniku, jedná se o komplexní přístup orientující se nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti. (Wagner, 2009, str. 230)

BSC rozděluje parametry podnikové výkonnosti do čtyř základních skupin, označovaných jako perspektivy, které prostřednictvím odpovědi na čtyři základní otázky umožňují celistvě a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost. Navrhovanými základními perspektivami výkonnosti jsou:

1. Finanční perspektiva - Zabývá se otázkou jak před akcionáři vytvořit dojem finančně úspěšné firmy.
2. Zákaznická perspektiva – Cílem je dosáhnoutí firemní vize na základě spokojenosti zákazníků.
3. Perspektiva interních procesů – Hledání takových podnikových procesů, ve kterých firma musí vynikat, aby mohla uspokojit zákazníky a akcionáře.
4. Perspektiva učení a růstu – Nalezení způsobu, zachovávající schopnost udržení změn a zlepšení, aby se dosáhlo stanovené vize. (Wagner, 2009, str. 232)

Koncepce BSC je postavena na předpokladu, že východiskem pro hodnotový řetězec je zjištění potřeb a očekávání zákazníků a pokud je společnost splní, dosáhne zisku. Protože se preference a očekávání zákazníků na poptávkové straně stále mění, může být konečný cíl dosažitelný jen za předpokladu rostoucího vzdělání a odborného rozvoje u zaměstnanců v inovačním procesu, zlepšení organizace,

zefektivnění řízení provozního procesu a zlepšení služeb v poprodejním procesu. (Pošvár, Chládková, 2009, str. 56)

2.7 Hodnocení finančního stavu podniku

Hlavním smyslem zhodnocení finanční stránky podniku je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. (Růčková, 2010, str. 9)

K tomuto účelu je využívána metoda zvaná finanční analýza, která hodnotí finančního hospodaření podniku, při provádění této metody se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají se kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím dochází ke zvyšování vypovídací schopnosti zpracovaných dat a jejich informační hodnoty. Finanční analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. Informace získané pomocí finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, lze posoudit vliv vnitřního i vnějšího prostředí podniku, zhodnotit dosavadní vývoj podniku, analyzovat vztahy mezi ukazateli a souhrnně zpracovaná data slouží jako podklad k rozhodování managementu. (Sedláček, 2007 str. 3) Paní Knápková a Pavelková ještě dodávají (2013, str. 15) že finanční analýza pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv a zda je schopen včas splácet své závazky.

Zdrojová data finanční analýzy

Data, sloužící ke zhodnocení finančního stavu firmy se mohou lišit. Dělí se zejména na finanční a nefinanční. Získaná data je následně možné zhodnotit kvantitativním nebo kvalitativním způsobem.

Finanční informace jsou tvořeny finančními výkazy, data by měla být komplexní a kvalitní, aby byly podchyceny všechny aspekty, které by mohly jakýmkoliv způsobem zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy. (Růčková, 2010, str. 21)

Uživatelé analýzy

Výsledky finanční analýzy jako zdroj pro další rozhodování a posuzování využijí nejen manažeři, ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti, nebo také odborná veřejnost. (Knápková, Pavelková, 2013, str. 15)

Vlastníky zpravidla zajímá návratnost vložených prostředků, tzn. Hodnocení rentability vloženého kapitálu. Věřitelé se budou zajímat převážně o likviditu obchodních partnerů a jejich schopnost splácet závazky a potenciální investory zajímá, finanční zdraví podniku (Knápková, Pavelková, 2013, str. 16)

Rozdíly při sestavování analýzy

Finanční analýza je tak závislá na výkazech firmy, ze kterých se sestavuje rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow. (Růčková, 2010, str. 21) V praxi se však

lze setkat i s firmami, které nevedou účetnictví, ale daňovou evidenci. Rozdíl mezi účetnictvím a daňovou evidencí je následující:

Účetnictví je uzavřený systém evidence, který informuje o fungování účetní jednotky. Jeho funkcí je poskytování informací, evidování, poskytování důkazů, podklad pro rozhodování, pro zjištění daně a ke kontrole. V Českých podmínkách je používán pojem finanční účetnictví, které představuje vnitřně uspořádanou soustavu informací, poskytující informace o účetní jednotce jako celku. Zaměřuje se na sledování majetku, závazků, kapitálu, nákladů, výnosů a výsledku hospodaření za celý podnik. Obsahuje informace, vznikající především ze vztahu podniku k jeho okolí. (Hlaváčková, Šafařík, 2014, str. 9-13)

Daňová evidence naopak slouží ke stanovení základu daně z příjmu a následně pro výpočet výše daně z příjmů fyzických osob. Pokud je vedena řádně a průběžně, mohou jednotliví podnikatelé nebo vedení firmy získat informace o skutečném stavu hospodaření, které je použitelné k finančnímu řízení. Daňová evidence obsahuje údaje o příjmech a výdajích a dále o majetku a dlužích. Upravuje ji zákon o daních z příjmů fyzických osob. Na konci kalendářního roku se daňová evidence uzavírá a sestavuje se závěrka daňové evidence. (Hlaváčková, Šafařík, 2014, str. 95 – 101)

Rozvaha podniku

Rozvaha je výkazem, který zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, jinými slovy aktiva a zdroje jejich financování, pasiva a to vždy k určitému datu. (Růčková, 2010, str. 22) Rozvaha představuje základní východisko, na kterém lze finanční analýzu provést, je proto důležitá znalost jednotlivých položek rozvahy. Pro analýzu jsou nejdůležitější položky majetkové struktury a finanční struktury. Rozvaha se vždy sestavuje k určitému datu a musí platit, že aktiva se rovnají pasivům. (Knápková, Pavelková, 2013, str. 21)

Rozvaha tedy poskytuje věrný obraz ve třech základních oblastech, nejen informace o majetkové situaci, v jejímž rámci se zjišťuje, v jakých konkrétních druzích je majetek v podniku vázán nebo o zdrojích k financování tohoto majetku, ale také předkládá informace o finanční situaci podniku, kde lze zjistit zisk podniku, nebo zda je podnik schopen dostát svým závazkům. (Knápková, Pavelková, 2013, str. 21) Pan Sedláček (2007, str. 13) uvádí, že v rozvaze jsou zachyceny jak absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase s retrospektivou 3 až 10 let, tak relativní změny, kdy se jedná o procentní rozbor jednotlivých položek. Absolutní změny jsou zaznamenávány po řádcích, jedná se o horizontální analýzu. V případě procentního rozboru, se analýza provádí ve sloupcích od shora dolů a nikoliv mezi jednotlivými roky. Při této analýze se posuzují jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv podniku. Metoda se nazývá jako vertikální.

Majetková struktura a kapitál podniku

Podnik je v české legislativě vymezen jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání včetně věcí, práv a jiných majetkových hodnot, které

patří podnikateli a slouží k provozování podniku. Aktiva podniku mohou nabývat hmotné i nehmotné podoby. (Sedláček, 2007, str. 20)

Podle Růčkové (2010, str. 24) se aktivity v širším pojetí rozumí celková výše ekonomických zdrojů, jimiž podnik disponuje v určitém časovém okamžiku. Rozhodující je, aby dané položky byly v budoucnu schopné podniku přinést ekonomický prospěch. Aktiva se člení dle doby jejich upotřebitelnosti, tedy členění na základě likvidity a to od položek nejméně likvidních po položky nejlikvidnější. Rozdělení je následující (Hálek, 2008, str. 55):

1. **Dlouhodobý majetek** je tvořen hmotným, nehmotným a finančním. Je stálý, fixní, neobíhá v podniku, stálá aktiva, delší jak 1 rok.
2. **Oběžný majetek** také nazývaný jako krátkodobý nebo provozní majetek. Tvoří ho zásoby, krátkodobé a dlouhodobé pohledávky.

Druhá strana rozvahy je tvořena pasivy, jedná se o kapitálovou strukturu podniku, která představuje členění zdrojů, sloužících k financování majetku podnikatelského subjektu. (Hálek, 2008, str. 57)

Podle Růčkové (2010, str. 26) je současně na této straně hodnocena finanční struktura analyzované firmy. Strana pasiv není řazena podle časového hlediska, jako aktiva. Vychází se z vlastnictví zdrojů financování. Zdroje se podle Sedláčka (2007, str. 23-25) rozlišují na:

1. **Vlastní kapitál** představuje do podniku vložený kapitál samotnými podnikateli. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, ten zahrnuje peněžní i nepeněžní vklady vlastníků, dále je tvořen kapitálovými fondy, fondy ze zisku a nerozděleným ziskem.¹
2. **Cizí kapitál** - Cizí kapitál² představuje závazky vůči věřitelům.
 - 2.1. **Dlouhodobý cizí kapitál** má splatnost delší jak 1 rok. Je tvořen dlouhodobými bankovními úvěry, termínovanými půjčkami, vydanými podnikovými obligacemi a leasingovými dluhy.
 - 2.2. **Krátkodobý cizí kapitál** představuje obvykle dlužné částky dodavatelům za výrobky dodané na obchodní úvěr. Dále krátkodobé bankovní úvěry, zálohy přijaté od odběratelů, půjčky, nezaplacené daně, nevyplacené mzdy a nezaplacené daně a pojištění.
 - 2.3. **Rezervy** podnik může vytvářet za určitým účelem, například investiční činnost nebo jen z obecného důvodu, ochrana proti riziku.

Kapitálová struktura majetku

Význam kapitálové struktury spočívá v informaci, kterou uživatelům poskytuje. Pro vedení je důležité znát nejen celkovou výši zdrojů, ale také strukturu těchto

¹ Základní kapitál se v účetním pojetí zahrnuje do účtové skupiny 41, váže se ke všem obchodním společnostem/právnickým osobám. V případě fyzické osoby je základní kapitál nahrazen účtovou skupinou 49 – Individuální podnikatel. (Hlaváčková, Šafařík, 2014, str. 62))

² Označovaný také jako cizí zdroje.

zdrojů. (Růčková, 2010, str. 28) Podle Sedláčka (2007, str. 25) ukazuje, zda podnik využívá kapitálu optimálně z pohledu zadluženosti a vázanosti kapitálu. Při vytváření kapitálové struktury, tak management stojí před rozhodnutím, zda použije cizí nebo vlastní kapitál. Cizí je levnější než vlastní, důvodem je menší riziko pro věřitele a úroky placené za jeho poskytnutí jsou daňově uznatelným nákladem. Podle Čížinské a Mariniče (2011, str. 67) představuje plánování kapitálu proces, při kterém se vyhodnocují investiční rozhodnutí. Investice představuje záměrnou kapitalizaci finančního majetku ve formě aktiv. Mohou nastat dvě situace:

1. Podinvestování - případ, kdy jsou investice nedostatečné a podnik tak přichází o své investice
2. Přeinvestování - kdy dochází k neefektivní vázanosti kapitálu.

2.8 Měření výkonnosti podle výsledku hospodaření

Snahou a cílem podniku je dosahování zisků, kladného hospodářského výsledku. Jedná se o konečný ukazatel, který lze využít v případě srovnání výkonnosti dvou a více vybraných časových období. Hospodářský výsledek představuje konečnou hodnotu. (Hálek, 2008, str. 66) Jedná se o ukazatel, který je přehledný a poskytuje základní informaci, zda podnik hospodaří efektivně a dosahuje zisků za určité časové období. Do výkonnosti jsou zachycena měřítka, která souvisí s činností uskutečněnou v daném období. (Wagner, 2009, str. 164)

Podle Hála (2008, str. 66) se hospodářský výsledek získá z rozdílu výnosů a nákladů. Za výnosy se považují v penězích vyjádřené částky, které podnik získá v určitém účetním období. Není přihlíženo, zda částka byla skutečně inkasovaná. V případě výrobního podniku jsou výnosy nejčastěji tržby z prodeje vlastních výrobků a služby. Náklady podniku vznikají v souvislosti s výnosy, aby podnik byl schopen dosáhnout požadovaných výnosů, je nucen účelně vynakládat peněžní částky, ty pro podnik představují náklady.

Schematicky vztahy mezi výnosy a náklady lze naznačit uvedeným způsobem:

Provozní výnosy	-	provozní náklady	=	provozní výsledek
Finanční výnosy	-	finanční náklady	=	finanční výsledek
Mimořádné výnosy	-	mimořádné náklady	=	mimořádný výsledek
Výnosy	-	náklady	=	hospodářský výsledek

Podle Wagnera (2009, str. 159-163) výsledek hospodaření závisí na způsobu, jakým bylo výnosů dosaženo. Zda se vztahuje k již realizovaným výnosům, anebo k vyprodukovaným výnosům a k nim souvisejícím nákladům. Realizované výnosy vznikají ve chvíli realizace, okamžikem prodání výkonu zákazníkovi vzniká závazek, který je zákazníkem uznán v okamžiku jeho uhrazení. Již realizované výnosy často představují základní a nejběžnější přístup, uplatňovaný ve finančních výkazech. Druhý zmíněný přístup na bázi vyprodukovaných výkonů spojuje uznání výnosů s okamžikem, kdy byl výkon vytvořen v takové podobě, v jaké bude nabízen zákazníkům k prodeji. Jedná se o takovou situaci, kdy již proces transformace

vstupů ve finální výkon proběhl a vynaložený kapitál, tak není možné získat zpět jiným způsobem než prodejem.

2.9 Měření výkonnosti ukazateli finanční analýzy

Podle Růčkové (2010, str. 41) se obvykle rozlišují dva přístupy k hodnocení ekonomických procesů. Podle Čížinské a Mariniče (2011, str. 161) jsou těmito dvěma přístupy fundamentální (kvalitativní) a technická (kvantitativní) analýza. Fundamentální analýza je zaměřena na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku v právě probíhající fázi životního cyklu s ohledem na základní cíl podniku. Základním úkolem je identifikace tržní pozice a potenciálu trhu v rámci hospodářské soutěže. K fundamentální analýze se nejčastěji využívá SWOT nebo PESTE analýz, metoda kritických faktorů, BCG matice nebo analýza hodnoty pro zákazníka. Podle Sedláčka (2007, str. 8) je obsahem této analýzy posouzení a hodnocení vlivu makroekonomického prostředí a mikroekonomického prostředí.

Technická ekonomická analýza využívá matematické, matematicko-statistické a další algoritmizované ke kvantitativnímu zpracování dat a následného posouzení výsledků z ekonomického hlediska. Technická analýza je s fundamentální v blízké souvislosti, protože využívá informací získaných danou analýzou. Z předcházejícího textu vyplývá, že finanční analýza se řadí do technické analýzy, protože pracuje s matematickými postupy, které vedou k výsledkům. U finančních analýz sehrává nejdůležitější roli časové hledisko. Podle Čížinské a Mariniče (2011, str. 162) se časové hledisko dělí na okamžikové (stavové) a intervalové (tokové) ukazatele. Okamžikové ukazatele je možné nazývat ukazateli absolutními. Protože podnik představuje komplex složitých a na sebe závislých aktivit, které jsou sledovány ze strany investorů a dalších zainteresovaných skupin, je důležité věnovat se technické analýze stejně intenzivně jako fundamentální analýze. (Čížinská a Marinič, 2011, str. 162)

Ukazatele finanční analýzy se následně dále člení na absolutní, rozdílové, poměrové a speciální. Absolutní ukazatele vycházejí přímo ze samotných hodnot, rozdílové jsou získány na základě rozdílu mezi aktivy a pasivy a poměrové ukazatele, které tvoří nejpočetnější skupinu, jsou definovány jako podíl dvou položek. (Růčková, 2010, str. 42-44)

Podle Čížinské a Mariniče (2011, str. 171) se průkaznost finanční analýzy zvyšuje v případě použití nástrojů propojujících individuální ukazatele do soustav ukazatelů. K hodnocení dosažených parametrů se volí některé elementární metody (Čížinská a Marinič, 2011, str. 171):

- Trendová analýza – slouží k hodnocení dosažené skutečnosti a predikci budoucího vývoje pomocí analýzy časových řad.
- Komparativní analýza – analýza vycházející ze srovnání dosažených parametrů s konkurencí v rámci odvětví nebo v poměru k jinému subjektu.
- Normativní analýza – srovnávají se dosažené parametry podniku se stanovenými normativy nebo standardy.

2.9.1 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. (Sedláček, 2007, str. 55) Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem. Důvodem je, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních výkazů. Tyto data jsou lépe dostupná. (Růčková, 2010, str. 47) Pan Sedláček dále uvádí (2007, str. 55-56), ukazatele poměrové analýzy umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Tvoří však jen důležitý základ analýzy. Lze je sestavovat jako podílové, část kapitálu k celkovému kapitálu, nebo jako vztahové, poměr zisku k celkovým aktivům. Podle oblastí finanční analýzy se poměrové ukazatele obvykle člení:



Obr. 3 Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření. Zdroj: Růčková, 2007, str. 48

Rentabilita podniku

Rentabilita znázorňuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje neboli dosahování zisků prostřednictvím investovaného kapitálu. Obecně je rentabilita vyjadřována poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. (Růčková, 2010, str. 51-52) Podle Hála (2008, str. 97) ukazatele rentability představují nejčastější způsoby, jak vyjádřit činnost podniku. Princip je založen na poměření dosažených výsledků se zdroji, náklady, které bylo potřeba vynaložit. Podle Sedláčka (2007, str. 56) ukazatel vyjadřuje s jakou účinností, působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování. V souvislosti s ukazateli rentability se lze setkat s různými druhy zisku (Hálek, 2008, str. 59):

1. **EBIT** je ziskem (Earnings) před úroky (Interest) a daněmi (Taxes), očištěný o úroky.
2. **EBT** je ziskem před zdaněním očištěný o daně.
3. **EAT** je ziskem po zdanění.

Pro zjištění rentability jsou v praxi nejčastěji používány tyto ukazatele (Růčková, 2010, str. 52):

- Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu
- Ukazatel rentability vlastního kapitálu
- Rentabilita odbytu
- Rentabilita nákladů
- Rentabilita tržeb

ROA (Return On Assets) – rentabilita aktiv

Vyjadřuje návratnost vloženého kapitálu ve formě aktiv, jinými slovy výdělečná schopnost vloženého kapitálu. (Čížinská a Marinič, 2011, str. 166) ROA odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Ukazatel je vhodný pro měření souhrnné efektivity. (Růčková, 2010, str. 52)

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

ROCE – rentabilita celkového investovaného kapitálu

Na ukazatel se nahlíží z pohledu strany pasiv v rozvaze a do ukazatele vstupují dlouhodobé dluhy, ke kterým patří emitované obligace, dlouhodobé bankovní úvěry a také vlastní kapitál. Ukazatel vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. (Růčková, 2010, str. 53)

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}$$

ROE - rentabilita vlastního kapitálu

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu, poskytuje informaci o tom, zda kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. (Sedláček, 2007, str. 57) Vyjadřuje zhodnocení vlastního kapitálu. Ukazatel umožňuje provést srovnání výkonnosti vlastního kapitálu s výkonností celkového nebo cizího kapitálu. (Čížinská a Marinič, 2011, str. 166)

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

V souvislosti s rentabilitou se lze setkat s tzv. pákovým efektem. Podstata pákového efektu je zjištění, do jaké míry se změní rentabilita vlastního kapitálu, pokud se změní kapitálová struktura. Efekt vypovídá o tom, že mezi rentabilitou vlastního a celkového kapitálu existuje jakýsi vliv páky, setkat se lze s dvěma možnostmi (Růčková, 2010, str. 54-55):

1. Pozitivní pákový efekt – pokud je úroková míra cizího kapitálu nižší než rentabilita celkového kapitálu, roste rentabilita VK při zapojení cizího kapitálu.
2. Negativní pákový efekt – pokud je rentabilita celkového kapitálu nižší než úroková míra cizího kapitálu, klesá s celkovým zadlužením výnosnost VK.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Efekt finanční páky je však vhodné využívat s rozvahou, protože financování veškerých aktivit pomocí dluhu vede k větší náchylnosti a zhroutení celého systému. (Roubini, Mihm, 2011, str. 77)

ROS – ukazatel rentability tržeb

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Určit doporučené hodnoty není snadné, důvodem jsou rozdíly v jednotlivých odvětvích. (Růčková, 2010, str. 56) Tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory, mezi nimiž skutečná hodnota výrobků nebo služeb nemusí být vždy rozhodující. (Sedláček, 2007, str. 59)

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

ROC – ukazatel rentability nákladů

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb. Ukazatel představuje poměr celkových nákladů k tržbám podniku. Platí, že čím nižší je hodnota ukazatele, tím lepších výsledků hospodaření podnik dosahuje, protože na dosažení 1 Kč tržeb bylo potřeba vynaložit méně nákladů. (Růčková, 2010, str. 56)

$$ROC = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel aktivity podniku

Ukazatele aktivity měří schopnost využití investovaných finančních prostředků a vázanost jednotlivých složek kapitálu v aktivech a pasivech. (Růčková, 2010, str. 60) Ukazatel aktivity měří efektivnost hospodaření firmy s aktivy. V případě, že jich firma drží více aktiv než je nezbytné, vznikají tím zbytečné náklady a následně dochází k poklesu zisku (Sedláček, 2007, str. 60). Proto je potřeba efektivního přístupu a optimálního využívání majetku, kterým firma disponuje. Ukazatel popisuje obrat aktiv celkem, nebo rychlost jednoho obratu kapitálu vázaného v majetku vyjádřeného ve dnech. Cílem měření aktivity podniku je stanovení kapitálové přiměřenosti a optimální intenzity využívání majetku.

Jednotlivé ukazatele podle Růčkové (2007, str. 60-61):

- Obrat celkových aktiv

Označován také jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu.

- Doba obratu celkových aktiv

Ukazatel se vypočítá jako poměr 365 dní k obratu celkových aktiv

- Obratovost zásob

Ukazatel vyjadřuje rychlost obratu zásob, jedná se o poměr tržeb a průměrného stavu zásob.

- Doba obratovosti zásob

Odvozený ukazatel, který se získá jako poměr 365 dní k obratovosti zásob.

- Obratovost pohledávek

Ukazatel znázorňuje poměr tržeb k pohledávkám,

- Doba obratovosti pohledávek

Doplňkový ukazatel, který se získává jako 365 dní k obratovosti pohledávek.

- Obratovost závazků

Je vypočítán jako poměr tržeb k závazkům.

- Doba obratovosti závazků

Opět doplňující ukazatel, získán jako poměr 365 dní k obratovosti závazků.

Analýza zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, dluh. Analýza zadluženosti porovnává rozvahové položky a na daném základě zjistí, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. (Růčková, 2010, str. 57-58)

Celková zadluženost

Představuje koeficient napjatosti, dluhu na aktiva, ukazatel věřitelského rizika, všechny tyto názvy jsou synonymem (Sedláček, 2007, str. 63). U tohoto ukazatele platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Věřitelé obecně preferují nižší hodnoty tohoto ukazatele. (Růčková, 2010, str. 58)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zadluženost vlastního kapitálu

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, v jakém poměru připadají cizí zdroje na vlastní kapitál. (Hálek, 2008, str.)

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Koeficient samofinancování

Ukazatel tvoří doplněk k celkové zadluženosti, se kterou by měl dát v případě součtu hodnotu. Equity ratio vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva firmy financována penězi ze strany vlastníků. (Růčková, 2007, str. 58)

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

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Prakticky část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 3x až 6x krytých ziskem. (Sedláček, 2007, str. 64) Ukazuje kolikrát je generovaný zisk schopen pokrýt úrokové platby. Za investiční a spekulativní je považována hodnota 3 (Hálek, 2008, str.)

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

Analýza likvidity podniku

Podle Čížinské a Mariniče (2011, str. 168) je důležité rozlišit mezi likviditou, likvidností a solventností. Likvidnost představuje schopnost platebních složek přeměnit se v peněžní prostředky, co možná nejrychleji a bez ztrát. Likvidita vyjadřuje dovednost podniku přeměnit aktiva na hotovost nebo ekvivalent, například krátkodobé finanční instrumenty. Solventnost znamená schopnost hradit včas své závazky. Podle Sedláčka (2007, str. 66) je podmínkou solventnosti, aby podnik měl část majetku vázanu ve formě, již může platit, ve formě peněz.

Ukazatele pracující s likviditou informují o platební schopnosti podniku (Hálek, 2008, str. 98).

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možné platit, tím, co je nutno zaplatit. Při výpočtech se pracuje s nejlikvidnější částí aktiv podniku a rozdělují se podle likvidností aktiv. (Sedláček, 2007, str.)

Podle Růčkové (2010, str. 48) pokud podnik vykazuje nedostatek likvidity, pak to vede k tomu, že není schopen využít ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví, nebo není schopen hradit své běžné závazky.

Okamžitá likvidita

Měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Čítatel tvoří peníze a jejich ekvivalenty. (Sedláček, 2007, str. 67) Okamžitá bývá označována jako likvidita 1. stupně. Vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Je doporučující udržovat hodnotu v rozmezí 0,9-1,1. (Růčková, 2010, str. 49)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{okamžité splatné závazky}}$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je označována také jako likvidita 2. stupně. Pohotová likvidita vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv, zásoby. Doporučovaná hodnota by neměla klesnout pod 1. Podle hodnoty lze pak určit, zda je strategie řízení agresivní nebo mírnější. (Sedláček, 2007, str. 67)

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

Běžná likvidita

Likvidita označována také jako likvidita 3. Stupně. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají běžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučovaná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5, někdy je uváděno jen 2. (Růčková, 2010, str. 50) Běžná likvidita je citlivá na strukturu zásob a na strukturu pohledávek. (Sedláček, 2007, str.)

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

2.9.2 Analýza soustav ukazatelů

Soustavy ukazatelů, označovány také jako analytické systémy nebo modely finanční analýzy a slouží na rozdíl od jednotlivých ukazatelů k posouzení celkové finanční situace. (Sedláček, 2007, str. 81) Paní Růčková (2010, str. 70) však doplňuje, že jejich vypovídací schopnost je však nižší a jsou vhodné pro rychlé a globální srovnání řady podniků a jako orientační podklad pro další hodnocení.

Lze se setkat jak s modely, obsahujícími větší počet ukazatelů v souboru, tak s modely ústíci do jediného čísla. (Sedláček, 2007, str. 81)

Podle Růčkové (2010, str. 70) je techniky vytváření soustav možné rozdělit do dvou základních skupin:

1. Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů – Typickým příkladem těchto soustav jsou pyramidové soustavy, jejichž podstatou je stále podrobnější rozklad vrcholového ukazatele. Rozklad je často doplněn o grafické schéma.
2. Účelově vybraných ukazatelů – Cílem těchto ukazatelů je kvalitní diagnostika finanční situace firmy, tedy předpověď na základě jednočíslné charakteristiky.:

Bankrotní modely (Čižinská a Marinič, 2011, str. 174):

- Beaverova jednorozměrná diskriminační analýza
- Beermanova diskriminační funkce
- Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce
- Index důvěryhodnosti
- Taflerův model

Bonitní modely (Čižinská a Marinič, 2011, str. 174):

- Tamariho model
- Kralickův Quicktest
- Bonitní model
- Ratingový model

2.9.3 Bonitní a bankrotní modely

Účelem daných ukazatelů je přiřazení firmě jediné číselné hodnoty, která by charakterizovala finanční zdraví podniku. Mezi těmito dvěma skupinami ukazatelů

neexistuje jasné vymezení, ukazatele se liší především v tom, k jakému účelu byly vytvořeny. (Růčková, 2010, str. 72)

Bankrotní modely staví na předpokladu, že každá firma, které hrozí bankrot, již určitý čas vykazuje symptomy pro bankrot typické. Například problémy s běžnou likviditou, výší čistého pracovního kapitálu nebo s rentabilitou celkového vloženého kapitálu. Modely však nenahrazují finanční analýzu, pouze ji doplňují (Růčková, 2007, str. 72)

Altmanův model

Altmanův model, známý také jako index finančního zdraví podniku, je typickým indexem hodnocení celkového stavu podniku. Stanovuje se na základě součtu hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z níž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. (Růčková, 2011, str. 73)

Podle Hála (2008, str. 102) se jedná o model pracující s výsledky statistické analýzy. Výsledkem Altmanova modelu jsou indexy, podle kterých je možné odlišit firmu, které hrozí riziko bankrotu od té s relativně stabilním a finančním zdravím.

Altmanův model pro firmy s veřejně obchodovatelnými akciemi se vyčíslí podle vztahu (Sedláček, 2007, str. 110):

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1X_5$$

Kde jednotlivá X znamenají (Růčková, 2010, str. 73):

- X_1 = pracovní kapitál/aktiva celkem
- X_2 = rentabilita čistých aktiv (zisky/aktiva celkem)
- X_3 = EBIT/aktiva celkem
- X_4 = tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota celkových závazků
- X_5 = tržby/aktiva celkem

Altmanův model je určitým doplněným k finanční analýze, vyjadřuje finanční situaci firmy. Bodové hodnocení je následující (Sedláček, 2007, str. 110):

Tab. 1 Tabulka s bodovým hodnocením Altmanova modelu

Bodové hodnocení Altmanova modelu

Hodnoty nad 2,99	Pásmo uspokojivé finanční situace
Hodnoty od 1,81 – 2,98	Pásmo „Šedé zóny“ – nelze určit prosperitu ani krach
Hodnoty pod 1,81	Pásmo signalizující výrazné finanční problémy

Zdroj: Sedláček, 2007, str. 110

Pro firmy, jež nejsou obchodovatelné na burze, je připravena upravená verze Altmanova modelu. Odlišnosti spočívají v hodnotách vah jednotlivých poměrových ukazatelů:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$$

Tab. 2 Tabulka s bodovým hodnocením pro firmy neobchodovatelné na burze

Bodové hodnocení Altmanova modelu	
Hodnoty nad 2,90	Pásmo uspokojivé finanční situace
Hodnoty od 1,20 – 2,90	Pásmo „šedé zóny“ – nelze určit prosperitu ani krach
Hodnoty pod 1,20	Pásmo signalizující výrazné finanční problémy

Zdroj: Růčková, 2010, str. 73

Bonitní modely diagnostikují finanční zdraví firmy a stanovují, zda se firma řadí mezi dobré či špatné firmy a to na základě srovnání s ostatními firmami v odvětví. Růčková, 2010, str. 72)

Kralickův rychlý test

Podle Hála (2008, str. 102) je Kralickův Quicktest složen ze čtyř ukazatelů. Podle Růčkové (2010, str. 81) se na základě těchto čtyř rovnic hodnotí situace v podniku. Podle Sedláčka (2007, str. 105-106) Quick test poskytuje rychlou možnost, s poměrně dobrou vypovídací schopností klasifikace podniku. Je založen na ukazatelích, které nepodléhají rušivým vlivům. První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu firmy, druhé dvě výnosovou situaci firmy:

$$R1(\text{Kvóta vlastního kapitálu}) = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R2(\text{Doba splácení dluhu z CF}) = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{CF}}$$

$$R3(\text{Rentabilita ROA}) = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R4(\text{CF v \% tržeb}) = \frac{\text{CF}}{\text{výkony}}$$

Získané výsledky se následně obodují podle uvedené tabulky:

Tab. 3 Tabulka s body Kralickova Quicktestu a postupem hodnocení.

Hodnocení	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	<0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	>0,3
R2	< 3	3-5	5-12	12-30	>30
R3	< 0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	>0,15
R4	< 0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	>0,1
Hodnocení firmy se provádí ve třech krocích:					
Finanční stabilita:	Součet bodových hodnot R1 a R2 dělený dvěma				
Výnosová situace:	Součet bodových hodnot R3 a R4 dělený dvěma				
Hodnocení celku:	Body fin. stability a výnos. situace dělený dvěma				

Zdroj: Růčková, 2010, str. 81

Výsledná hodnota se interpretuje podle dosažených bodů, podnik s 3 a více body je bonitní, body od 1 do 3 představují šedou zónu a podnik s hodnoty nižšími než 1 finanční potíže. (Růčková, 2010, str. 81)

2.10 Znaky počáteční fáze krize

Počáteční fáze krize se vyznačuje nahromaděním hrozeb, které je natolik velké, že dochází k překročení hranice přijatelné úrovně rizika. Tento stav neovlivňuje pouze podnik, ale také se projevuje na přístupu organizací v okolí. Často tento nástup provází následující čtyři body.

Nástup krizového stavu lze rozvrhnout do čtyř bodů:

1. Etapa se vyznačuje poklesem příjmů podniku a růstem nákladů. Dochází ke snížení objemu výroby a pracovní aktivity. Dochází k nadbytku zboží, roste nezaměstnanost a počet bankrotů. (Hálek, 2008, str. 151)
2. Etapa – podniku roste zadlužení růst, zvětšuje se objem úvěrů a postavení podniku v konkurenčním prostředí je řazeno na jeho okraj. Podnikatel je opatrný, ubývá vkladů velkých prostředků do obchodů. (Hálek, 2008, str. 151)
3. Etapa – Odmítá se poskytnutí úvěrů ze strany bankovních institucí, chybí zisk a dostatečné finance pro rozvoj. Podnik přestává být likvidní a snižuje zásoby materiálu a dlouhodobého majetku. Nákupy jsou omezeny na minimum. (Hálek, 2008, str. 152)
4. V poslední etapě se subjekt dostává do ztráty. Za daného stavu jsou nedostatečné prostředky ke krytí fixních nákladů. Uvnitř podniku se objevují spory, které jsou natolik zřetelné, že se nevyhýbají ani obchodním partnerům. Likvidita je minimální. (Hálek, 2008, str. 152)

Krizové situace vznikají eskalací hrozeb a důsledkem nerovnováhy mezi podnikem a jeho okolím nebo dysfunkcí mezi vnitřními subsystémy podniku. (Zuzák, Königová, 2010, str. 52).

Ty lze rozřazovat na podle jednotlivých situací na: věcné, ekonomické, hospodářské, vojenské, bezpečnostní, tranzitorní, vývojové, situační, globální, regionální, místní, vnitro organizační, očekávané a neočekávané. (Emil Antušák, 2009, str. 48) Metody, prostřednictvím kterých se analýza rizika provádí lze dělit do několika skupin. Podle stupně podrobnosti analýzy rizika nebo schopnosti kvantifikace míry rizika (Antušák, 2013, str. 79)

2.11 Krizový stav

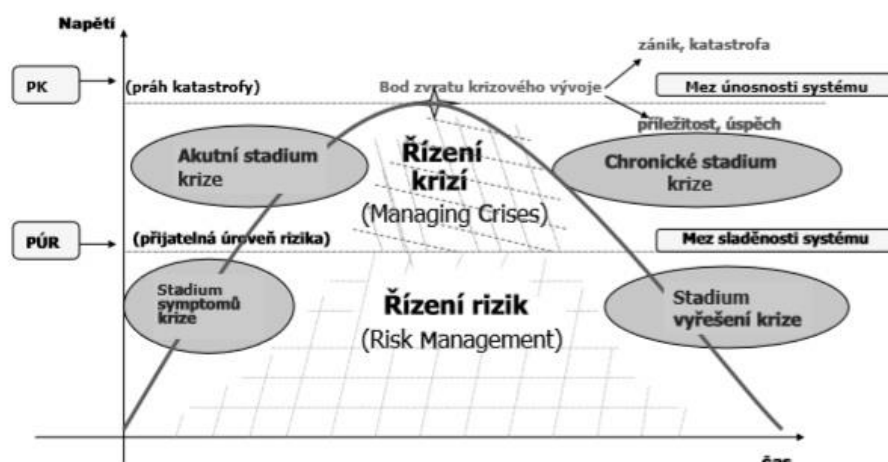
Krise v podniku vzniká nerovnováhou mezi podnikem a jeho okolím, nebo v případě nesouladu mezi vnitřními systémy podniku, ohrožující dosahování podnikových cílů, nebo dokonce další existenci podniku. Nerovnováha a nesoulad jsou důsledkem hromadění rizik a překročení přijatelné úrovně rizika. (Zuzák, Königová, 20, str. 52) Pan Hálek (2008, str. 110) tento stav nazývá Riziko in fázi, krize se již plně rozvíjí – byly splněny všechny podmínky pro její vznik. Situace je jasná a zřetelná. Pan Antušák (2009, str. 34) dodává, že nastupuje ve chvíli, kdy se nesoulad mezi zájmy daného subjektu a jejího vnějšího okolí prohloubí natolik, že již zcela zřejmě dochází k poškozování zájmu subjektu a ohrožení jeho další existence. Toto stadium zpravidla rozhoduje o výsledku krize – tj. buď se krize dostane pod kontrolu a systém se zachrání, nebo se krize bude dále rozvíjet až k možnému bankrotu firmy. Je proto nutná okamžitá protikrizová intervence a nasazení všech dostupných prostředků, jejímž cílem je dostat krizi pod kontrolu.

Pro akutní stadium krize platí (Antušák, 2013, str. 92):

- Vzniká určitá výše škody, znamená to, že již nějaká škoda vznikla, její celková výše bude přímo úměrná době trvání krize.
- Zmíněné následky porušení rovnováhy mají charakter prudkého vyostření hrozeb (eskalace rizik).
- Rozhodnutí jsou nyní vykonávána pod tlakem.
- Důležitost nalezení hlavního zdroje rizika, tzv. těžiště krize.

Pokud se těžiště nenalezne, může nastat stav panem Antušákem (2013, str. 92) nazývaný jako chronické stadium krize, vyznačující se utlumením a snížením napětí, kdy však příčina krize přetrvává, protože nebyla správně lokalizována paralyzována. Z toho důvodu se intenzita v průběhu času opět zvyšuje, až se opět rozvine.

Krise v podniku představuje vymezený časový okamžik s určitou negativní složkou a nevyhýbají se žádnému prostředí. V průběhu krize nastává kritický bod, zlom, po kterém vývoj může pokračovat jakýmkoli směrem. Krizi je však nutno považovat za součást života podniku. (Antušák, 2009, str. 324)



Obr. 4 Fáze životního cyklu krize.

Zdroj: Antušák, 2009, str. 91

Podle Háalka (2008, str. 109) lze krizi charakterizovat z pohledu:

1. **Absolutního** (například plocha ohrožená zdrojem krize v kilometrech čtverečních, počet ohrožených osob, počet ohrožených zdrojových míst, předpokládaný rozsah škod atd.)
2. **Relativního** (například počet osob na jednotku ohrožené plochy, poměr destruktivní veličiny k odolnosti- počet metrů krychlových vody na metr čtvereční při dlouhodobém dešti).

2.12 Strategie řízení krizí

Podle Antušáka (2013, str. 26) je strategie řízení krizí prvním dominujícím prvkem v systému krizové připravenosti organizace. Jedná se o komplexní dokument zahrnující souhrn rozhodnutí, přístupů, opatření a dlouhodobých plánů, které jsou sestaveny za účelem připravit organizaci na proces zvládnutí krizových jevů, hrozeb věcných, hrozeb vnitřních, způsobu řízení rizik, přípravu a formy protikrizových intervenčních opatření, alokaci potřebných zdrojů, systém materiálně-technického zabezpečení procesu zvládnutí krizových jevů, plánování, výstavbu a udržování prvků krizové infrastruktury. Cílem těchto opatření je zajištění plnění základních vytyčených úkolů krizového managementu.

Strategie řízení krizí se dělí na dvě části, na strategii řízení rizik a strategii řízení kontinuity podnikání. Strategie řízení rizik zahrnuje stanovení přístupů organizace k riziku, ochotě riskovat a stanovení přijatelné úrovně PÚR. V druhé fázi, zachování kontinuity činnosti se stanovují cíle pro zvýšení odolnosti organizace, které by vedly ke zmírnění dopadu krizových událostí. Cílem je vybrat co možná nejefektivnější cestu, která pro podnik bude znamenat splnění stanoveného plánu. (Antušák, 2013, str. 30)

Řízení krizí je do velké míry subjektivní a je závislé na vedoucím managementu v podniku a jeho přístupu k přijímání rizika, Risk Appetite. (Antušák, 2013, str. 38):

- Veliká (Inovativní a proaktivní řízení, zdroj vyšších zisků i přes vyšší rizika.)
- Opatrná (Konzervativnější přístup, který garantuje nižší riziko, ale malé zisky)
- Minimální (Bezpečné dosažení cílů s minimálními riziky.)
- Odmítavá (Zabránění nejistotě, neočekává se překročení PÚR.)

Druhá fáze, kontinuita řízení rizik, nemá podle pana Antušáka (2013, str. 38) za úkol pouze nápravu následků způsobených incidenty, ale také ochranu společnosti před předvídatelnými nebo nepředvídatelnými narušeními. Druhá fáze má podnik připravit na situaci, kterou pan Hálek (2008, str. 110) nazývá jako Post-riziko fáze, která vzniká vlivem negativních okolností a souvislostí a způsobuje mimořádnou krizovou situaci, vyžadující řešení a nápravu vznikajících následků, za současného zabránění dalšímu šíření.

Tvorba kontinuity a prevence v podobě BCM se obvykle skládá z následujícího postupu:

1. Vytvoří se typové plány reakcí na jednotlivé typy krizových událostí.
2. Určí se, jak bude postupováno při obnově každé kritické činnosti.
3. Otestují se dopady a jejich vliv na organizaci.
4. Hodnocení rizik ve vztahu ke zdrojům, které lze využít ve vymezených kritických činnostech.
5. Výběr vhodných opatření, vedoucích ke snížení pravděpodobnosti narušení a zkrácení doby narušení činnosti.

2.13 Risk rating

Řízení rizik je nutné integrovat jak do podnikových cílů, tak i do podnikových strategií a běžné podnikatelské činnosti. Řízení rizik je permanentní kontinuální činnost, která rizika nejen identifikuje a popisuje, ale i analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje. Je součástí krizového řízení. (Zuzák, Königová, 20, str. 47) Risk rating je hodnotící činnost, při které se stanovuje pravděpodobnost výskytu jednotlivých hrozeb, kvantifikace jednotlivých rizik a zpracování oficiálního reportu o firemních rizicích. Rizikové řízení se realizuje v následujících pěti krocích (Zuzák, Königová, 20, str. 47)

1. Identifikace nebezpečí/zdrojů nebezpečí, příkladem mohou být změny v legislativě, substituční výrobek apod.
2. Určení výše rizika, frekvence vzniku, závažnost důsledků pro podnik.
3. Vyhodnocení prostřednictvím matice a realizace rozhodnutí
4. Zavedení kontrolního systému nad rizikem, jehož cílem je identifikace změn rizika.

5. Sledování vývoje rizika a vyhodnocení změn včetně realizace opatření.

Určení výše rizika je důležité pro stanovení priorit pro rozhodnutí a stanovení pořadí pro provedení opatření, pokud podnik cíle přijme. (Zuzák, Königová, 20, str. 47)

Kroky postupu podle pana Antušáka (2013, str. 78):

1. Stanovení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých hrozeb (P)
2. Stanovení odhadu výše průměrných možných škod (H), které mohou organizaci vzniknout v případě, že dojde na hromadění hrozeb (pravděpodobností).
3. Kvantifikace rizik – stanovení míry/váhy jednotlivých rizik (RR – Rate Risk).

Výpočet se provádí výpočtem vynásobením pravděpodobnosti výskytu jednotlivých hrozeb a průměrné škody, která vznikne v případě, že daná hrozba eskaluje.

Vzorec pro výpočet: $RR = PHk$

Stanovení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých hrozeb:

Pravděpodobnost se stanovuje na základě dostupných informací o hrozbě, vychází se z minulých zkušeností. Pravděpodobnost je subjektivní veličinou, dělí se do tří úrovní, od málo pravděpodobné, střední až vysoké. Podrobnější popis k jednotlivým mírám uveden níže. (Antušák, 2013, str. 78)

1. Vysoká pravděpodobnost – Značná motivace k ohrožení, schopna napáchat velké škody, slabá místa v podniku budou napadena zcela přímo.
2. Střední pravděpodobnost - Hrozba na podnik necílí přímo, nepáchá tak rozsáhlé škody, existují nástroje k omezení škody.
3. Malá pravděpodobnost – Hrozba je velmi slabá a kontrolní mechanismy jsou připraveny k zásahu, nebo útok nebude představovat tak ničivé následky.

Podle Antušáka (2013, str. 82) se po stanovení priorit přistupuje k rozhodnutí, co s danými riziky udělat, jaké taktiky bude použito. Společným základem je snížení dopadu a pravděpodobnosti konkrétního rizika, vychází se z disponibilních možností.:

1. Snížení rizika – snižuje se pravděpodobnost výskytu a zmenšení dopadu. Nejčastěji užívaný přístup. Používanými metody jsou:
 - 1.1. Diverzifikace - rozložení rizika na co největší základnu – rozšíření portfolia.
 - 1.2. Sdílení rizika - rozdělení mezi jednotlivé účastníky v určitém poměru, riziko zůstává stejné, následky pro jednoho účastníka jsou však nižší.
 - 1.3. Přenos rizika (Defenzivní přístup) - přesun rizika na základě smlouvy na jiné subjekty, například na dodavatele, odběratele, leasingové společnosti (Pojištění).

- 1.4. Vyhnutí se riziku - metoda eliminující riziko. Riziku se předchází tím, že se odstraní příčiny. Tento způsob však firmu zbavuje jak hrozeb, tak možných příležitostí.
2. Akceptace rizika – riziko je ponecháno a nejsou přijata žádná opatření. Vhodné u rizik s malou pravděpodobností a dopadem.
3. Zadržování rizika – vznik ve dvou případech, pokud riziko není objeveno nebo je zadržováno záměrným způsobem. (Antušák, 2013, str. 83)

2.14 Krizové plánování

Podle Antušáka (2009, str. 259-270) je plánování je výchozím bodem, zahrnujícím výběr cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Plánování však není možné bez analýzy výchozí situace, tzn. identifikace hrozeb a rizik, včetně zdrojů potřebných k možné realizaci scénářů a nakonec rozhodnutí o výběru některého z přípustných scénářů jako výsledného plánu. Podstatou plánování je dosažení záměrů a cílů, vztahujících se na celou organizaci a všechny její činnosti. Jedná se o aktivitu krizových manažerů, zaměřující se na stanovení budoucího stavu a způsobů k jeho dosažení, výsledkem je krizový plán. Krizové plánování spočívá v minimalizaci možnosti vzniku krizových situací všech typů, v hledání nejvhodnějších způsobů protikrizové intervence, optimalizace metod a forem zvládnutí těchto nežádoucích jevů a nakonec ve stanovení nejracionálnějších a ekonomicky nejvýhodnějších cest obnovy narušených činností systémů organizace, včetně jejich stabilizace.

Plánováním se vytváří preventivní opatření proti hrozbám a krizím. V případě krizového plánování se doporučuje aktivní přístup, jen tak lze především čelit krizovým situacím. (Hálek, 2008, str. 174)

Pan Antušák (2009, str. 270) uvádí, že stanovení úkolů a cílů je základní povinností pro celou organizaci a všechny podřízené složky. Cíle mohou být krátkodobé i dlouhodobé, všechny by však měly specifikovat očekávané výsledky a indikovat koncové body. Na stanovené úkoly a cíle navazuje prognózování, vycházející z analýzy hrozeb a rizik, z prognózy vzniku možných krizových situací, aplikovatelné základní taktiky zvládnutí jejich vývoje. Pan Hálek (2008, str. 189) v souvislosti s prognózováním uvádí, že při vytváření předpokladů je vhodné být schopen odpovědět na několik základních typů otázek:

- Jaké hrozby a rizika eliminovat?
- Jaké vhodné prostředky zvolit (včetně propočítání nákladů)?
- Existují alternativní možnosti?
- Jak tyto prostředky financovat?
- Jaký způsob krizové komunikace zvolit v době symptomů a jaký v akutním stádiu krize?
- Jak efektivně a účinně hledat těžiště krize?

Vymezení a určení alternativních postupů, je dalším krokem plánování, pozornost by se měla zaměřit především na reálné, realizovatelné. Jen zřídka se lze setkat

s plány, které by nebylo možné alternativně uskutečnit. Vybraný plán by měl být finančně a materiálně úměrný a rychle proveditelný. K hlavnímu plánu se formulují další podpůrné programy a vše se podrobuje rozpočtnictví.

Krizové plánování lze rozšířit o sestavení krizového scénáře, který představuje stručnou metodiku činnosti organizace a metodiku pružného reagování na krizový vývoj. Krizové scénáře nejsou krizovým plánem (Antušák, 2013, str. 79). Scénář představuje popis situačních sledů v čase, popis událostí, situací, plánovaných postupů, nebo způsobu jednání. Scénář popisuje předkládanou budoucí situaci nebo sled budoucích událostí, vše co se může stát. Scénáře řadí informace obsažených v různých prognózách a názorně tak ukazují, jak se budoucnost může vyvíjet. (Zuzák, Königová, 200, str. 84) Podle Antušáka (2013, str. 79) mají podobu typových plánů, řeší konkrétní situace a měly by odpovídat na otázky typu:

- Na které krize je potřeba se připravit?
- Jaká je možnost výskytu?
- Jaké mohou být důsledky?
- Jaký průběh může být z časového hlediska?
- Možnosti k provedení intervenčních protikrizových opatření?
- Disponibilní a indisponibilní zdroje při protikrizovém řízení?
- Jak se vůči krizím vymežit?

2.15 Krizový plán

Podle Antušáka (2009, str. 259-282) se jedná o výsledek krizového plánování, dokument, nazývaný se krizový plán, je zpracováván dlouho před začátkem krizí, v klidové době, kdy je chod firmy bez zjevných problémů a vše pracuje jak má. Krizový plán představuje vytvořené a realizované účelové zaměření na vymezené cíle. Podle Zuzáka a Königové (200, str. 84) krizový plán vymezuje automatická řešení předvídatelných situací o věcném, časovém a finančním řešení odhadnutelných variant a o odpovídajícím postupu, které jsou vyhodnoceny na základě provedené protikrizové analýzy. Ta je prováděna na základě identifikování vnitřních a vnějších podnikových rizik a zanášá se do matice rizik.

Stěžejními prvky krizového plánu jsou však cíle, postupy, zdrojové předpoklady jejich dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků. Efektivní krizový plán předpokládá pevně stanovená a učiněná rozhodnutí v oblasti mechanické části krize, tj. v částech, které jsou málo proměnné). Které dále poskytují metodické rady při řešení obsahové části krize. Plán se obvykle sestavuje za účelem předpovědi budoucnosti. Forma plánu nemusí být pouze písemná, připouští se také elektronická, grafická nebo schématická

Plány se liší jak svým zaměřením, tak jednotlivými délkami, na které byly vytvořeny. Rozlišují se na krátkodobé rozmezí 1 až 2 roků, střednědobé 4 až 6 let a dlouhodobé 10 až 15 let. (Antušák, 2009, str. 259)

Obecná struktura krizového plánu podle Antušáka (2013, str. 45):

Obecná struktura plánu se skládá ze základní, operativní a pomocné části a je stanovena paragrafem 15 nařízení vlády č. 431/2010 Sb.

Podle Antušáka (2013, str. 283) základní část plánu obsahuje následující informace:

1. Vymezení předmětu činnosti právnické nebo podnikající fyzické osoby, působnost organizace daná právními normami.
2. Systém krizového řízení zpracovatele, to znamená strukturu, prvky, vazby, odpovědnost, krizové pracoviště, způsob pronikání informací a jejich šíření.
3. Analýza hrozeb a rizik:
 - 3.1. Výčet a analýza možných hrozeb a rizika z nich vyplývajících krizových situací, za které zpracovatel plánu nese přímou odpovědnost, včetně typových plánů.
 - 3.2. Přehled spoluřešených hrozeb a rizik
 - 3.3. Přehled ostatních hrozeb a rizik, ty které zpracovatel krizového plánu přímo neřeší, ani se na nich nepodílí. Mohou však zpracovatele nějakým způsobem ovlivnit.

Operativní část obsahuje (Antušák, 2013, str. 46):

- Přehled opatření, vyplývajících z krizového plánu příslušného orgánu krizového řízení, a způsob jak zajistit jejich provedení.
- Způsob zabezpečení akce schopnosti právnické nebo podnikající fyzické osoby pro zajištění provedení krizových opatření a ochrany činnosti právnické nebo podnikající fyzické osoby.
- Postupy jak řešit krizové situace identifikovaných v analýze vnitřního a vnějšího prostředí.
- Zhotovení seznamů spojení na příslušné orgány krizového řízení.
- Metodické pokyny jak manipulovat s plánem krizové připravenosti.

Přílohová část obsahuje (Hálek, 2008, str. 188):

- Výpis z „Krizového plánu“ územně příslušného orgánu krizového řízení.
- Mediální plán
- Plán akceschopnosti zpracovatele plánu pro zajištění připravenosti a pohotovosti k plnění krizových opatření a ochrany před krizovou situací
- Plán opatření hospodářské mobilizace
- Vnitřní havarijní plán
- Přehled uzavřených smluv a dalších dokumentů, ve kterých jsou stanoveny obchodní, finanční, sankční a další ekonomické vztahy mezi zpracovatelem plánu a příslušným územním orgánem krizového řízení
- Plány spojení, materiálně technického zabezpečení, zdravotnického zabezpečení, topografického zabezpečení a případně další dokumentace, pro zvládnutí krizových situací

- Formalizované dokumenty – statuty, jednací řády, vzory řídicích dokumentů a hlášení, předpisy, dohody o spolupráci a další pomůcky.

Ve firmách se lze kromě krizového plánu setkat také s odbornými plány, jako např.: plán hlavních celofiremních krizových opatření pro řešení vybraných krizových situací. Plán kontinuity podnikání, havarijní plány, požární, povodňové a nákazové evakuační plány. (Antušák, 2013, str. 47)

Úspěšnost plánu se měří rozdílnými metodami, avšak efektivnost lze rozpoznat, jestliže dosáhne svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů, kdy náklady se nevyjadřují pouze v čase a penězích, ale také mírou uspokojení zákazníků. (Hálek, 2008, str. 184)

2.16 Krizová komunikace

Pan Antušák (2009, str. 322) uvádí, že komunikace s médii je důležitá pro úspěšné zvládnutí krize a nezanechání trvalých následků. Připravenost opět představuje zásadní prvek a myslet na zájem veřejnosti by nemělo být opomenuto. Ten navíc roste v čase a maxima nabývá ve chvíli vrcholení krize. Zvládnout krizovou komunikaci s úspěchem znamená věnovat čas a přípravu plánu krizové komunikace. Podle pana Háalka (2008, str. 193) je krizová komunikace nástrojem krizového řízení a je možné se setkat s verbální i neverbální formou s interpersonální, mezi osobním, skupinovou a masovou komunikací. Krizová komunikace nepředstavuje pouze komunikaci v průběhu krize, ale je to také činnost před samotnou krizí. Krizová komunikace se také liší, zda se jedná o před-událostní (dobrovolná) a po-událostní (nucená, pod časovým tlakem). Plán krizové komunikace se podobně jako krizový plán vyčleňuje na administrativní část a praktickou část.

Administrativní část plánu krizové komunikace (Hálek, 2008, str. 193):

- Základní informace o zpracovateli, cílech krizové komunikace, metodice a složení týmu a metodice činnosti týmu v jednotlivých fázích krizové komunikace.

Praktická část plánu krizové komunikace (Hálek, 2008, str. 193):

- Obsahuje analýzy hrozeb a rizik, stanovuje identifikační a komunikační okruhy pro jednotlivé typy krizí, dále moduly krizové komunikace.

Podle Zuzáka a Königové (200, str. 109-111) je krizová komunikace také jedním z nástrojů, jak obrátit a využít krizi jako příležitost, i když podnik mohl krizi zavinit. Krizová komunikace je zaměřená jak dovnitř podniku, vnitřní krizová komunikace, tak i mimo podnik, vnější krizová komunikace.

V průběhu krizové komunikace je potřeba dosáhnout synchronizovanosti subjektů uvnitř podniku. Krizová komunikace je závislá na vnitřní kultuře a etice organizace, ochotě řešit krize a nacházení kompromisů. (Antušák, 2008, str. 322)

Krizová komunikace je činnost, která vyžaduje určitou strukturu a dodržení postupů, podle pana Antušáka (2009, str. 324) Pan Hálek (2008, str. 194) uvádí, že doporučující principy:

- přímá odpovědnost,
- nezávislost na jedné osobě,
- přesnost a stručnost,
- znalost probírané problematiky,
- být schopen odhadnout reakce a předpokládat možný nejhorší vývoj,
- průběžně hledat podporu,
- držet se pravdy a princip otevřenosti.

Pro dobrou krizovou komunikaci je dále potřeba prozíravá proaktivní krizová strategie firmy, která musí být založena (Antušák, 2009, str. 328):

- Důkladné znalosti hrozeb a rizik, které si podnik svým jednáním je schopen způsobit.
- Existenci životaschopné, proaktivní kultury a etiky podniku s jejím společenským prostředím. Základem kultury je včasná identifikace krizových problémů týkajících se podniku a aktivní dialogově orientované formování vztahů.
- Účinné vnitropodnikové krizové komunikaci

Správná krizová komunikace musí odrážet schopnost podniku reagovat jak na předvídatelné, tak i na nepředvídatelné krize. Cílem je tak nalézt odpovědi na následující otázky (Hálek, 2008, str. 202):

- Co nejhoršího se může stát?
- Jak daný vývoj může pokračovat?
- Jak zásadní může být nastupující vývoj krize?
- Jaké mezní důsledky může přinést vývoj situace bez zásahu?
- Kdy a jak začít s krizovou komunikací?
- Co komu sdělit?
- Reakce podniku na podobné sdělení?
- Očekávaná reakce od oslovených komunikačních partnerů?

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě analýzy současné situace v odvětví stavebnictví a v podniku Arsstav odhalit potenciální příčiny možné krize plynoucí jak z odvětví, tak samotného podniku a jeho finančního stavu a navrhnout opatření, která by dané hrozby eliminovala.

V práci bude využito informací finanční situace pro účely krizového řízení na vybrané firmě. Opatření budou vycházet z finanční analýzy a vývoje odvětví stavebnictví. K práci se využije finančního stavu firmy, k nahlédnutí budou k dispozici veškeré interní data, včetně těch o rozpočtech staveb. Poskytnutá data umožní vytvořit takový rámec opatření, který by vedl k omezení možných rizikových faktorů a naopak k podpoře dosažení vyšší produktivity.

V práci je dále předložen souhrn nejčastějších důvodů příčin vzniku krizí, v této souvislosti se poukazuje na důležitost aktivního přístupu vedení a nepodceňování krizového managementu, včetně sledování finanční stránky podniku. Část textu se zaměřuje na popis dopadů, pokud vedení firmy nepřistupuje k plánování a kontrolám a z daného základu následně vychází návrhové opatření s popsány přínosy těchto doporučení.

3.2 Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na přehled literatury a vlastní práci. Na přehled literatury navazují výsledky vlastní práce.

Literární přehled je věnován popisu krizového managementu, v přehledu je uvedeno, čím je krizový management specifický, jeho vývojové fáze, rozdíl mezi risk managementem a krizovým managementem, konkretizovány jsou některé používané metody a nástroje. V přehledu literatury je dále uveden výčet jednotlivých příčin vzniku krize, na které navazuje analýza příčin vnějšího prostředí a analýza podnikového prostředí, v rámci které je provedena finanční analýza. Práce postupuje z obecného hlediska ke konkrétním výsledkům. Knihy k citacím a internetovým zdrojům jsou uvedeny v souhrnu literatury. V případě vlastní práce, pak bylo čerpáno dat, obvykle z internetových zdrojů, texty doplněné o data nejsou citovány, ale zdroj je uveden v souhrnu literatury.

Z uvedeného výčtu metod literárního přehledu byly pro vlastní práci vybrány některé metody, které byly pro potřeby práce upraveny. Pro popis makroprostředí byla využita PESTE analýza, prostřednictvím které je a popsat vývoj jak v celém odvětví, tak jen ve vztahu k Jihomoravskému kraji, kde řešená firma v rámci práce působí. Úprava této analýzy spočívá v jejím zaměření, protože se práce zabývá dopady krize, jsou identifikovány pouze hrozby (T), příležitosti (O) uváděny nejsou.

Analýza vnějšího prostředí je doplněna o oborové prostředí a Porterův model pěti hybných sil. Stejně jako u PESTE analýzy jsou uváděny pouze hrozby (T).

Při analýze vnitřního prostředí je použit princip 5 klíčových faktorů, popisující jaký vliv mají na vnitřní prostředí firmy lidské zdroje, výrobu, výzkum a vývoj, finanční stránku a účetnictví, marketing firmy a organizační úroveň a image firmy. Jednotlivé pořadí faktorů bylo pozměněno, jedná se o faktor účetnictví, který se posunul za všechny ostatní faktory, aby bylo možné navázat další kapitolu, zabývající se finanční analýzou podniku.

Zavedení finanční analýzy bylo z důvodu poskytnutí většího přehledu, na kterém bude možné rozhodnout, zda nalezené hrozby ve vnějším makroprostředí byly příčinami podnikových změn.

Interní data podniku byly pro finanční analýzu obdrženy od ekonomika/účetního firmy. V průběhu práce bylo nutné převést část výkazů o majetku, oběžného majetku a struktury financování tohoto majetku ve formě pasiv do podoby podvojného účetnictví. Jednotlivé převody byly uskutečnitelné na základě podrobných dat o majetku, finančním majetku, závazcích, dlouhodobých úvěrech a rezervách. Převod byl umožněn z důvodu přehledného rozpracování každé zakázky stavebním rozpočtovým programem. Data se postupně získávala procházením, jednotlivých již hotových staveb. Ve chvíli, kdy bylo zjištěno takové množství dat, že na jejich základě bylo možné sestavit přehled aktiv a strukturu pasiv byla sestavena rozvaha, prostřednictvím které se provedla finanční analýza v omezeném rozsahu. Je uvedena horizontální a vertikální rozvaha. Na základě sestavených rozvah bylo možné provést některé z metod finanční analýzy. Provedlo se zhodnocení prostřednictvím poměrové analýzy, popisující ukazatele rentability ROA, ROE, ROS. ROA popisuje rentabilitu aktiv, ROE rentabilitu vlastního kapitálu a ROS rentabilitu tržeb. Dalším doplňujícím ukazatelem je aktivita, charakterizující schopnost firmy provádět obrátky zásob, pohledávek a závazků včetně doby jedné obrátky. Uveden je také ukazatel likvidity a zadluženosti podniku. Náhorně v grafech jsou rozpracovány tržby a k nim pro získání přehledu jsou vloženy dosažené zisky. Sledovaným obdobím jsou roky od 2007 do roku 2011. Dané období bylo vybráno záměrně, protože nejlépe vystihuje expanzivní vývoj a následně také dopady krize na stavebnictví. Více roku nebylo vybráno z důvodu velké časové náročnosti při sestavování rozvahy.

Stejně jako ve vnějším prostředí byly vyhledávány pouze hrozby, tak ve vnitřním je text zaměřen pouze na slabé stránky označené jako (W). Identifikované hrozby a slabé stránky jsou za vybranými odstavci, označeny uvedenými písmeny, každý faktor je očíslován, tak aby mohlo být provedeno zhodnocení na konci kapitoly.

Na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí navazuje souhrnný seznam, který vznikl na základě zjištěných dat a konzultací s vedením firmy. Uvedený seznam předkládá soupis hrozeb a slabých míst firmy, které měl na podnik přímý vliv. Seznam je důležitý také z důvodu jeho dalšího využití, na jeho základě jsou ve formě tabulky vypracovány návrhová opatření s popsáním přínosem.

Jednotlivé propočty byly prováděny v programu Microsoft Excel. Získané výsledky jsou pro přehlednost řazeny v tabulkách. Některé ukazatele jsou navíc pro názornost doplněny o grafy. Při práci byly k dispozici podklady k některé ze staveb prováděných firmou, s těmito informacemi se lze setkat v jedné z kapitol.

Výstupem vnější a vnitřní analýzy je zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí, vymezení jednotlivých dopadů, které by mohli být skutečnou příčinou nepříznivého budoucího vývoje a navrnutí opatření, které by rizika minimalizovala. Diskuze následně zhodnocuje jednotlivé postupy a přidává, některé možné alternativní doporučení jak některým příčinám zabránit a naopak podpořit efektivitu podniku.

4 Výsledky

ARSSTAV je stavební firmou založenou v roce 1991 panem Ing. Miroslavem Hošnou pod obchodním názvem Ing. Miroslav Hošna – ARSSTAV, stále se jedná o fyzickou osobu. ARSSTAV sídlí v jihomoravském kraji, sídlo společnosti je situováno v centru města na ulici Plotní 469/6A. Budova sídla disponuje vlastním parkovištěm, určeným klientům. V současně době si ARSSTAV mezi menšími firmami vybuodoval silnější pozici, která je podpoře stabilním zázemím, kvalitní technikou a dostatečnými materiálovými zásobami. Firma se řídí právní legislativou a některé služby poskytuje dle specifických podmínek. Zateplení objektů se provádí podle podmínek Státního životního prostředí, klientům je umožněno čerpání dotací. Firma je řízena na základě ČSN EN ISO 9001:2009.

Hlavními stavebními činnostmi firmy ARSSTAV je výstavba domů na klíč, zahrnující celkový servis. Klientovi se zajistí stavební pozemek, včetně zapojení inženýrských sítí a komunikace. Stavba se zahajuje až po kolaudaci. Firma se dále zaměřuje na realizaci půdních vestaveb a nástaveb, rekonstrukce stávajících objektů podle přání a plánů klienta nebo. V případě zájmu je firma schopna posoudit stavbu a konstrukci a vyhotovit návrh. V rámci stavebních činností se provádí dopravní stavby a to jak silniční, tak železniční, zajistit lze i drobnější stavby, například vjezdy na pozemky, obslužné komunikace, železniční přejezdy apod. Firma zajišťuje odvoz sutin, drtí, štěrk a betonových směsí kontejnerovým automobilem Renault Midlum a zaměřuje se také na sanaci vlhkého zdiva.

Samostatnou službou jsou kontejnery, které se lze pronajmout k vypůjčení odvozu stavebního odpadu, stavebního materiálu a zeminy.

ARSSTAV je rodinnou firmou, jednající jako fyzická osoba. Za vedení jsou odpovědné tři osoby, Ing. Miroslav Hošna – stavební technik, Ing. Petr Hošna - příprava staveb a pan Ing. Miroslav Hošna – majitel.

1. Firma spolupracuje s řadou firem, které působí na stavebním trhu:

BACHL, spol. s.r.o. – Sortimentem tepelné izolace, plastová okna a dveře, Isotone, stavební materiály, jímky, skruže, betonové dlažby a pozemní a inženýrské stavby.

Baumit, spol. s.r.o. – Specializace na zateplení, zateplení fasád, zateplování domů, fasády, omítky a potěry. Poradenství v programu zelená úsporám.

MAPEI, spol. s.r.o. – Dodavatel stavební chemie pro lepení a spárování přírodního kamene a podlahových keramických krytin, sanaci betonu a historických budov.

LITHOPLAST, s.r.o. – Firma vyrábějící hladké. Tvarovatelné polyetylenové fólie, sloužící při ochraně stavebních konstrukcí.

FATRA, a.s. – Firma zapojena do programu zelená úsporám a zabývá se izolací střechy, střešními fóliemi, zemními a jezírkovými fóliemi.

HRÁBEK s.r.o. – Výrobce a dodavatel strojů a materiálů k sanaci vlhkého zdiva.

Artinex CZ s.r.o. – Firma poskytující návrhy a řešení rodinných domů, více jak 1600 zobrazených projektů, v nabídce také katalog rodinných domů DŮM A PROJEKT s přílohou v podobě CD.

Ing. Arch. Kutnohorská Martina – Architektonické návrhy a vizualizace rodinných a bytových domů.

2. Dodavateli stavebního materiálu jsou firmy:

Mlénský s.r.o. – Ráj pro dům i zahradu, společnost zabývající se surovinami, potřebnými ke stavbě.

STAVOSPOL, s.r.o. – prodejce stavebnin a stavebního materiálu s prodejny po celé ČR.

DEKTRADE, a.s. – prodejce izolačních materiálů, fasádních systémů a střešní krytiny včetně doplňků.

Stavebniny Šťastný, spol. s.r.o. – firma starající se o maloobchodní a velkoobchodní prodej obkladů a dlažeb. V nabídce jsou sprchové kouty, koupelny, včetně grafických návrhů, koupelnový nábytek, komíny a stropy.

4.1 Analýza vnějšího prostředí

4.1.1 PESTE analýza

Politické a právní prostředí

Každé odvětví je upraveno zákony, vyhláškami a normami, které mají vliv na rozhodovací procesy firem. Nově vydané předpisy nebo novely zákonů mohou představovat jak příležitost, tak například hrozbu. Není zcela neobvyklé, že nové vydání znepřehlední určitou problematiku a ta pak může působit nepřehlednost a problémy nebo v případě nově vydaných ekologických vyhlášek nebo změně daňových sazeb v podobě zvýšených nákladů a vyšší náročností provozu.

Stavebnictví upravují jak obecně platné zákony týkající se podnikání obecně, tak specifické, charakteristické pro stavební odvětví. Zákony mohou být doplněny nebo upraveny vyhláškami nebo nařízeními vydanými Evropskou unií.

Přehled vybraných zákonů vztahujících se převážně k odvětví stavebnictví:

- Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů (zákon oceňování majetku)
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (Stavební zákon) (T1)
- Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách (T2)
- Zákon č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí
- Zákon č. 256/2013 Sb., o katastru nemovitostí
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí (T3)
- Zákon č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě

Přehled vybraných zákonů vztahujících se na podnikání:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník
- Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních (T4)
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu (T5)
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském
- Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů

Změny v jednom nebo více vybraných zákonech se mohou projevit na celém odvětví. Například změna stavebního zákona v roce 2006 znepráhlednila některé pojmy, které v novém zákoně popisují konkrétní postupy jiným způsobem. Z tohoto důvodu byla vydána novela stavebního zákona, jejím záměrem je zpřesnění interpretačních znění. Zákon č. 183/2006 Sb. je upraven zákonem č. 350/2012 SB.

Vliv na vývoj celé ekonomiky mají zákony o dani z přidané hodnoty a dani z příjmu u stavebnictví pak také daň z nemovitostí. Vývoj sazeb u daně z příjmů se u FO příliš neměnil, sazba byla stanovena na 15 %, výjimku tvořily pouze roky 2006 a 2007, kdy se snížila na 12 %. O to více příjmy zasáhlo vrácení původních 15 % v letech 2008. Pozitivní vývoj lze však pozorovat u PO, kde od roku 2007 do současnosti klesla o 5 p. b.³ Naopak základní sazba daně z přidané hodnoty vzrostla od roku 2007 do současnosti o 2 p. b. a snížená sazba o 10 p. b. Rok 2014 však změnil způsob zdaňování nemovitostí, některé se váží k nabytí účinnosti občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník.

Zákon o DPH nově zahrnuje nemovité věci pod zboží a převod nemovitostí je považován za dodání zboží.

Změnami, nabývající platnost od 1. 1. 2010 prošly sazby daně z nemovitostí. Zákon č. 338/1992 Sb. se změnil na základě novely č. 362/2009 Sb., to vedlo ke dvojnásobnému zvýšení základní sazby daně z nemovitostí.

Problematicky a zmateně působí zákon o Veřejné soutěži, který za posledních několik let prošel hned několika úpravami. Poslední novelizace byla provedena zákonem č. 55/2012 Sb., jehož záměrem bylo zvýšení transparentnosti zadávání veřejných zakázek a zefektivnění možnosti kontroly vynakládání veřejných rozpočtů.

³ P.b. – procentní bod

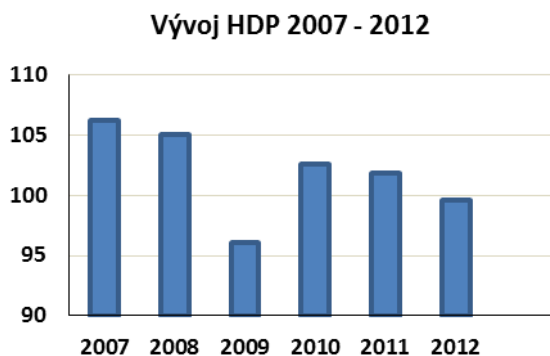
Právní prostředí ovlivňuje také Evropská Unie, které je Česká republika členem a má tak povinnost řídit se schválenými a vydanými směrnicemi, často se zabývající ekologií (*T6*). Jako názorná ukázka může sloužit směrnice 2002/91/ES o energetické náročnosti budov, které se v roce 2010 upravilo a nové znění bylo vydáno pod označením 2010/31/EU. Směrnice je spojena se zákonem č. 406/2006 o hospodaření energií.

Nestabilita vlády na firmy působí negativně. Nestálost a vládní změny ekonomickému rozvoji ČR neprospěly. Za poslední tři roky se vláda ve vedení obměnila více jak jedenkrát, proběhly volby na prezidenta republiky, senátní a komunální volby. Nestálost přináší nejistotu, nelze zcela přesně odhadnout, jak vláda bude podporovat konkrétní odvětví.

Kromě výše uvedeného na odvětví měla také vliv změna občanského zákoníku, která například upravila uzavírání smluv, kdy smlouvy mohou být uzavírány způsobem, který v předchozím zákoně nebyl umožněn, dále se odlišným způsobem stanovuje cena, úplata za dílo, kdy se nejdříve musí vyjasnit definice co je úplatou, nový občanský zákoník však dále upravuje například nájemné a kupní smlouvy nebo odpovědnost za vady díla. (tzb-info.cz, 2014)

Ekonomické prostředí

Hrubý domácí produkt (HDP) je jedním z hlavních a nejzákladnějších ekonomických ukazatelů země. HDP je komplexní ukazatel, skládající se ze všech ekonomických činností vybrané země. Krize se na vývoji HDP projevila klesajícím trendem. Do roku 2007 vývoj vykazoval rostoucí charakter, v roce 2008 se již projevily první příznaky krize, když se hodnota HDP rovnala 3 689 miliardám korun, znamenající růst 2,5 p. b. v meziročním srovnání. Krize se zcela začala projevovat v roce 2009, představující 3 628.1 miliard korun, ukazující propad 4,1 p. b. Situaci nezlepšil ani rok 2010 s meziročním růstem 2,2 p. b. Mírný pokles je spojen také s rokem 2013, HDP dosáhlo 3 883.7 mld. Kč., což představuje meziroční propad o 0,9 p. b.. (Kury.cz, 2014)



Obr. 5 Vývoj HDP od roku 2007 do roku 2012 v procentech.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat kurzy.cz, 2014

Pro zjištění vývoje HDP v regionu Jihomoravského kraje se využije ukazatele regionálního HDP. Vývoj RHDP měl podobný charakter jako celorepublikové HDP. Tempo růstu kraje dosahovalo vysoké úrovně především v letech 2005 až 2008, kdy se podíl kraje na celkovém HDP neustále zvyšoval. Rok 2008 byl zlomem, kdy sice ekonomika Jihomoravského kraje zaznamenala nejvyšší nárůst HDP v celé republice, posouvající Jihomoravský kraj na druhé místo za Prahu. Současně však v roce 2008 docházelo k prvním projevům hospodářské recese. V roce 2009 následoval prudký pokles, konkrétně o 5,7 p. b., v porovnání s celorepublikovým HDP, které signalizovalo pokles o 4,1 p. b., se jednalo o výraznější snížení. Následující rok byl vývoj HDP vyrovnanější. Nejnovější dostupná hodnota HDP je za rok 2012 a dosahuje hranice 403 636, což znamená propad o 0,4 p. b. (kr-jihomoravsky, 2013)

Dalším ukazatelem, popisujícím ekonomický vývoj je nezaměstnanost. Ze statistik lze vyčíst její reakce na recesi. Podíl nezaměstnaných před zlomovým rokem 2008 představoval 4,5 % osob. O rok později tento podíl vzrostl na 7,1 %, propad pokračoval až do roku 2013, kdy se podíl nezaměstnanosti zastavil na 8,2 %. Z hodnot vyplývá, jak firmy reagovaly na nedostatek práce. K současnému datu je míra nezaměstnanosti 7,1 %, tato hodnota ukazuje nepatrné zlepšení ekonomiky. (ČSÚ, 2014)

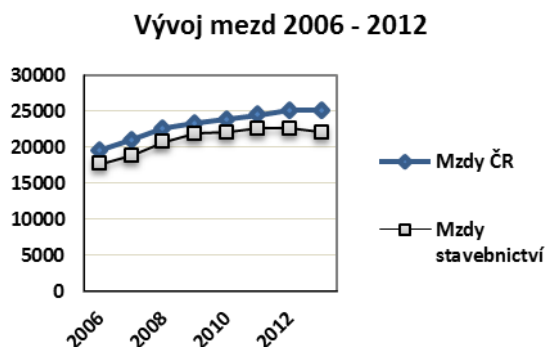
Ke dni 30. 10. 2014 je podíl nezaměstnaných osob (15-64 let) v jihomoravském kraji 7,73 %, meziročně tento ukazatel představuje zlepšení situace o 0,16 p. b. (ČSÚ, 2014) Podíl nezaměstnanosti se vyvíjel přesně podle hospodářského cyklu, kdy nejdříve docházelo k poklesu až na nejnižší hranici 6,2 % (rok 2008) a následně poklesla na 8,9 % (rok 2009). Nezaměstnaností nejvíce trpí okresy v blízkosti hranic, mezi tyto okresy spadá Znojmo s podílem nezaměstnanosti 11,95 %, Hodonín s 11,75 % a Břeclav s 8,96 %. Poměrně značný propad postihl okres Brno-město, naopak relativně malý podíl nezaměstnanosti vztaženo k Jihomoravskému kraji, je v okrese Brno-venkov 7,29 %, ale i v daném okrese to znamená propad o 0,48 p. b.. (kr-jihomoravsky, 2013)

Inflace představuje růst cenové hladiny v časovém vyjádření. Jedná se o procentní změnu průměrné cenové hladiny (číselník.artega.cz). Pokud inflace roste vyšším tempem, než dochází k nárůstu nominální mzdy, snižuje se reálná mzda a klesá kupní síla obyvatelstva. Dle ČSU inflace nejvýraznějším způsobem vzrůstala v období od 2007 a 2008, tedy v letech, kdy expanze ekonomiky dosahovalo maxima. Procentní nárůst v roce 2007 představoval 2,8 p. b., v roce 2008 pak 6,3 p. b., v recesní fázi roku 2009 inflace rostla průměrným ročním tempem 1,0 p. b. Ve druhém čtvrtletí 2014 se inflace pohybovala na 0,2 %. (ČSÚ, 2013)

Průměrně mzdy ať už nominální, nebo reálné dlouhodobě vzrůstají. Tento průběh bych přibrzděn v důsledku hospodářské krize. Expanzí v roce 2007 meziročně nominální mzdy narostly o 7,2 p. b., reálně vlivem inflace o 4,3 p. b. V roce 2008 tempo růstu nabylo ještě výraznějšího charakteru, nominální mzda se oproti roku 2007 zvýšila o 8,3 p. b., reálně o 1,9 p. b. Přestože mzdy vykazují dlouhodobě vzrůstající charakter, rok 2012 tento trend zpomalil, když meziroční reálná změna ukazovala propad o 0,6 p. b. Ve 2. čtvrtletí činila přepočtená nominální mzda 25 500 Kč, což je meziroční nárůst 2,3 p. b.. Reálně se mzda zvýšila o 2,1 p. b. (inflace ve 2. čtvrtletí 0,2 %) (ČSÚ, 2013).

Jihomoravský kraj také zaznamenal změnu ve mzdách. Ve 2. čtvrtletí 2014 průměrná nominální mzda v kraji vzrostla o 710 korun, tj. o 3,0 p. b. (reálně o 2,8 %, vlivem inflace 0,2 %). Ve srovnání s kraji byla mzda třetí nejvyšší. Hodnota mzdy dosahovala 24 537 korun, oproti celorepublikovému průměru se jedná o částku o 963 korun nižší. (ČSÚ, 2014)

Mzdy ve stavebnictví se vyvíjely podobným způsobem, jako celorepublikový průměr. Výrazný meziroční růst zaznamenal rok 2007 s 6,7 p. b., mzdy činily 18 847 korun, obdobný trend následoval také v roce 2008, kde mzdy meziročně vzrostly o 9,9 p. b. na 20 706 korun (T7). Rok 2009 tempo růstu zpomalil na 5,4 %. A v roce 2010 se vývoj mezd zastavil téměř úplně. V porovnání 2. čtvrtletí se stejným obdobím minulého roku mzdy se zvýšily o 306 korun na hodnotu 22 551 korun, to znamená meziroční změnu ve výši 1,4 p. b.



Obr. 6 Vývoj mezd od roku 2006 do roku 2012 v korunách

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2013

Na výstavbu nových bytů má vliv vývoj úrokových sazeb u hypotečních úvěrů, sazby se před recesním obdobím pohybovaly na úrovni 4 % (rok 2006), s měnícím se trendem z rostoucí fáze do klesající, docházelo k růstu těchto sazeb až na hranici 5,70 % (rok 2008) (T8). Přestože se sazby po roce 2009 začaly snižovat, měsíční pokles o 0,1 p. b., tak vlivem ekonomické recese přistupovaly finanční instituce k žadatelům více nedůvěřivě a získat úvěr bylo těžší, než v přecházejících letech (T9). V současné chvíli sazby i nadále pokračují v klesajícím trendu, hodnota nyní představuje 2,51 % a nic nenasvědčuje tomu, že by tento pokles neměl i nadále pokračovat. (Hypoindex, 2014)

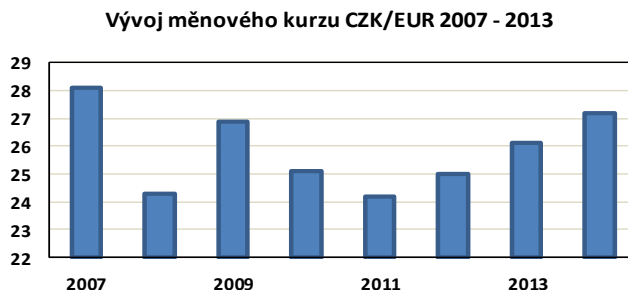


Obr. 7 Vývoj úrokových sazeb u hypotečních úvěrů od roku 2006 do roku 2014 v procentech.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Hypoindex, 2014

Měnový kurz se promítá v mezinárodním obchodě, na stavebnictví nemá zásadní vliv, přesto je vnímán zahraničními investory, kteří prostřednictvím něj mohou rozhodnout o budoucí výstavbě. Změny lze vztahovat k průběhu hospodářského cyklu. Při zaměření se na kurz EUR/CZK je vidět působení expanze na posílení koruny, ta dosáhla vůči EURU svého maxima v červenci 2008 a zastavila se na 22,97 korunách za Euro, následně hodnota koruny poklesla a dosáhla až na 29,135

korun za euro, rok v únoru 2009, rozdíl téměř 7 korun během necelé tři čtvrtě roku (T10). V listopadu 2014 je pohyb kurzu 27,5 korun za Euro. (kurzy.cz. 2014)



Obr. 8 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR od roku 2007 do roku 2013.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat kurzy.cz, 2014

Sociální prostředí

Vývoj obyvatelstva v České republice se do jisté míry odvíjí od ekonomického vývoje, tento průběh dokládá expanzivní rok 2007, kdy se v průběhu tohoto roku narodilo více obyvatel. Rozkvět ekonomiky však také podpořil migraci, během období mezi léty 2005 až 2008 se v součtu jednalo o přibližný počet 227 tisíc osob. (MPSV, 2010)

Přesto populace v České republice dlouhodobě stárne, podíl dětí na celkové populaci ubývá, v období od 1991 až 2001 došlo ve skupině 0-14 let ke snížení o 5 p. b., počet dětí se z 2,12 milionů snížil na 1,48 milionů. Naopak vzrostl počet lidí ve věku 40-64 let a 65 a více let o 18 p. b. Demografické stárnutí nejlépe charakterizuje proces růstu průměrné délky života. Zvětšuje se skupina osob nad hranicí 60 let, tento stav dokládá počet starobních důchodců v populaci. Přírůstek obyvatelstva ve věku 60 a více let je o 418 tisíc osob. Stejně tak dochází ke změnám ve věkové skupině 65 a více let. (ČSÚ, 2013)

Změny v přírůstcích a struktuře v Jihomoravském kraji je možné rozdělit na více částí, z nichž každou provází rozdílný vývoj. Od roku 2003 do roku 2005 docházelo k přírůstku, ten se však rovnal kladnému saldu migrace, které byl zpomalován meziročním poklesem přirozené porodnosti. Hodnota růstu v roce 2006 byla rovna pouze migračnímu saldu, přirozená porodnost se do statistik neprojevila, byla rovna nule. Po roce 2007 klesá růst populace v Jihomoravském kraji, jedním z důvodů je nižší migrace, naopak je tento klesající trend vyvažován změnou v přirozeném přírůstku, postupně nabývající rostoucí křivky. Migrační aktivita mění a současně vytváří strukturu obyvatel jednotlivých krajů.

V Jihomoravském kraji v současné chvíli žije 1 170 561 obyvatel. Velikost populace dlouhodobě roste, tempo je však pomalé. Mezi roky 2012 a 2013 se počet obyvatel zvýšil o 1 428 osob. (ČSÚ, 2013)

Demografická struktura obyvatelstva kraje poukazuje na stárnutí populace. V současnosti mezi nejpočetnější věkové skupiny patří osoby ve věku 15-19, 20-29 a 30-59 let a dlouhodobě se zvětšující skupina osob 60-74 let. (T11)

Vzdělanostní struktura Jihomoravského kraje je ovlivněna dobrým postavením města Brna a jeho zázemím. Kraj se na základě podílu vysokoškolského obyvatelstva na obyvatelstvu staršího 15 let řadí na druhé místo. V okresech Jihomoravského kraje je obecně vysoký podíl vyučených osob, je však potřeba dodat, že se obvykle jedná o starší generace. Z toho důvodu situace není zcela příznivá pro odvětví stavebnictví. Zájem o odborné školy je menší, a je nahrazován středními školami s maturitou. Mezi roky 2009/2010 ubylo o 35 292 studentů odborných škol. Podobný pokles zájmu je o studium na odborných učilištích, kde se od roku 2009/2010 snížil počet o 22 441 studentů. Stav odborně vystudovaných nabral klesajícího trendu a současná skupina řemeslníků stárne. (T12)

Technologické prostředí

Technologie nezahrnují pouze vybavení firem, ale závisejí také na přístupu manažerů, způsobu jakým své podniky řídí. Od roku 2007 je vytvářen tlak na zefektivnění pracovních procesů v důsledku nastupující recese. Firmy jsou tak tlačeny k využívání nových druhů materiálu, orientaci na alternativní stavby a zapojení informačních systémů. Zavedení vyspělejších technologií vede k vyšší efektivitě, produktivitě a úspoře nákladů.

Přestože některé firmy se v průběhu let 2007 -2013 zaměřily na řízení nákladů, přetrvala stále větší část těch, které strategiím a plánovacím procesům nevěnují čas a řídí se operativním nebo intuitivním způsobem. Situaci stavebním firmám neusnadňuje ani obvyklá technická nevybavenost a znalostní nedostatky samotných pracovníků. (T13) Chybí podpora IS/ICT, zajišťující validní data o vývoji nákladu, stavu zakázek nebo o potřebných zdrojích. Firmy působící ve stavebním odvětví, využívají informačních technologií relativně málo v porovnání s jinými odvětvími. Přestože se situace v současné době značně zlepšila, stále se lze ve stavebním odvětví běžně setkat s nehospodárností jednotlivých podniků. (T14)

Chybou vedení je také pouze slabý zájem o inovace, do výzkumu a vývoje investují samotné firmy jen malé množství financí (T15). Důležitost výzkumu a vývoje si je však vědoma vláda a Evropská Unie. Jsou proto každoročně vynakládány větší částky, v roce 2012 celkové výdaje na výzkum a vývoj činily 72,4 miliard. Jednalo se o historicky nejvyšší částku, která odpovídala 1,88% podílu HDP. Zdroji financování jsou zahraniční veřejné zdroje, které ve jmenovaném období narostly pětinasobně na 11,6 miliard (16 % meziroční změna 6 p. b.) nárůst provázal také financování z tuzemských podnikatelských zdrojů, částka činila 26,3 miliard korun, jednalo se o meziroční nárůst 11p. b. Výdaje státního rozpočtu se nezměnily. Z celkové částky se největší podíl vynakládá na podnikatelský sektor, konkrétně 38,8 miliard korun, ten je z větší části financován podnikovými zdroji, účelovou podporou státního rozpočtu a dotacemi Evropské unie (Strukturální fondy EU prostřednictvím Operačního programu Podnikání a inovace.) (ČSÚ, 2013)

Jednotlivé dotační programy jsou především soustředěny na ekologii a vývoj, včetně toho technologického. V souvislosti stojí za zmínku program, na který je vynakládáno velké množství dotací z Evropských strukturálních fondů. Jedná se o Operační program na životní prostředí. K čerpání bylo připraveno více jak 130 miliard korun. Návrh OPŽP na rok 2014 – 2020 zahrnuje celkem 6 prioritních kroků, z toho je jeden úzce spjat se stavebnictvím, jedná se o programové opatření 5 - energetické úspory. K dispozici by mělo být odhadem 71 miliard korun. Vývoj technologií a řízení by ve stavebnictví měl směřovat k efektivnímu a současně úspornému provozu. Moderní způsob řízení by měl být tvořen detailní dokumentací s jejím umístěním na webových stránkách. Pan Jan Halík (Obchodní ředitel Copy General) uvádí, že pokud je veškerá dokumentace online, je možné, aby ji kontrolovalo více lidí, stejně tak jsou chyby a aktualizace více patrné. Zároveň je k dispozici kompletní historie projektu, kterou lze snadněji vyhledat a odstranit. (tzb-info, 2014)

Pozornost se postupně upíná také k ekologii a životnímu prostředí (T16). Začínají se používat nejen nové materiály, ale také stroje nebo skladování jednotlivých surovin k výrobě. Některé stavební procesy jsou upraveny vyhláškami Evropské Unie/komise (T17). Jako příklad může posloužit zateplovací materiál, kde se klade důraz na nízké výrobní náklady, recyklovatelnost a původ ve snadno obnovitelných zdrojích. Experimentuje se například i s betonem, do kterého se přidávají bakterie *Bacillus pasterius*, které samovolně, jako součást svých životních procesů, produkují kalcit a zacelují tím trhliny v betonu, dalšími zajímavými metodami je vodní řezání nebo nanotechnologie. (Inovační podnikání, 2012)

Na stavebním trhu dochází k medializaci a protlačování nízkoenergetického bydlení, kterými jsou například pasivní domy, vyžadující menší spotřebu energie, jedná se o nízkoenergetické stavby. S nimi je vyžadováno dokonalého konstrukčního řešení a již jednou zmíněných kvalitních materiálů, použitých při stavbě.

Ekologické prostředí

Trend ukazuje, že se ekologie postupně dostává i do odvětví stavebnictví. Ochrana životního prostředí a výstavba stavebních objektů, které by ovlivňovaly životní podmínky je v zájmu celé Evropy, proto je zřejmá snaha o prosazení nízkoenergetických staveb. Jako příklad může být jednání Evropské rady, kdy se 28 zemí dohodlo na dodržení minimálních 27 % energetických úspor, s možným navýšením v budoucnu.

Česká republika ve výstavbě energetických úsporných objektů mírně zaostává, to se projevuje na větší závislosti dovozu plynu než v ostatních státech EU. Současně evropská legislativa zavazuje svou směrnicí EPBD II k úsporné výstavbě, Česká republika si nemůže dovolit nestavět energeticky úsporné stavby, protože od let 2018 do 2020 musí být soukromé domy stavěny ve velmi úsporném standardu a na veřejné budovy se vyhláška vztahuje o dva roky dříve.

Nízkoenergetické stavby a rekonstrukce se ve větším množství začaly nabízet v recesní fázi hospodářského cyklu, z toho důvodu byl obnoven dotační program „Zelená úsporám“, který měl podpořit klesající trend a částečně tento propad zpo-

malit. Program byl znovuspuštěn v roce 2009 a jeho trvání bylo do roku 2012. Záměrem programu byla také úspora energií na vytápění, výstavba v pasivním energetickém standardu, využití obnovitelných zdrojů energie pro vytápění a přípravu teplé vody, dotační bonus při kombinaci opatření a realizaci úspor energie v budovách veřejného sektoru. (tzb-info, 2014)

Ekologie a nízkoenergetické stavební objekty vychází z použitých materiálů, na ty se vztahují směrnice a zákony, ve kterých je zahrnuta i následná likvidace nepotřebného materiálu. Ekologie je upravena řadou zákonů a vyhlášek, mezi které se například řadí zákon o územním plánování a stavebním řádu, zákon o technických požadavcích na stavby, zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů v platném znění, zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů v posledním znění, zákoník práce nebo nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1997/2006 o registraci, hodnocení, povolání a omezování chemických látek (REACH), o zřízení Evropské agentury pro chemické látky, o změně směrnice 1999/45/ES.

Veřejnost v ČR projevila o stavební výrobky, přinášející vyšší přidanou hodnotu, projevující se nižšími dopady na životní prostředí a úsporou energií jen malý zájem, důvodem může být také vyšší pořizovací cena, přesto se podařilo dosáhnout vyšších prodejů, příčinou mohou vyšší prodejnosti tohoto typu staveb v recesní fázi je dotačním program „Zelená úsporám“.

4.1.2 Analýza odvětví

Velikost trhu

Stavební trh představuje síť, která spojuje velké množství subjektů z veřejného a soukromého sektoru, současně však vytváří také dodavatelsko-odběratelské vztahy (*T18*).

Většina činností probíhá prostřednictvím stavebního trhu, ten se dělí:

- Trh stavebních hmot
- Trh technologických celků
- Trh realizace stavebních děl
- Trh stavebního servisu
- V souvislosti se všemi trhy, lze nalézt trh s nemovitostmi.

Stavební trh je různorodý, pro firmy je vhodné **rozdělení na segmenty**:

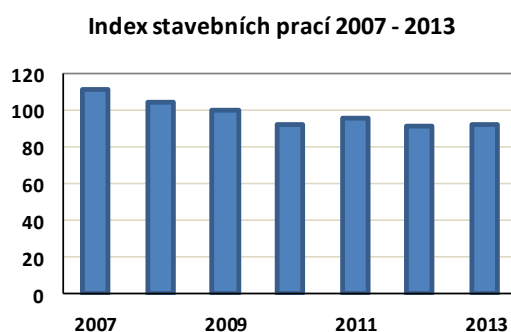
- Segment podle účelu a funkce, zahrnuje budovy a haly občanské výstavby, budovy pro bydlení, budovy a haly pro průmysl, dopravní stavby, vodohospodářské stavby, objekty podzemní, ostatní inženýrské stavby, ostatní stavby.
- Segmentace podle funkčního a technologického hlediska staveb, rozděluje druhy staveb na bytovou výstavbu, občanskou výstavbu a průmyslovou výstavbu.

- Segmentace podle technologického hlediska je zaměřena na množství postavených budov. Zda se ke stavění přistupuje sériově, polo sériově nebo individuálně.
- Územní segmentace trhu, vymezuje trhy na globální, mezinárodní, národní, regionální, oblastní a místní.
- Segmentace podle demografické skladby, psycho grafických zvyků nebo zvykového jednání.

Ekonomický vývoj odvětví

Stavebnictví bylo zasaženo a ovlivněno hospodářskou krizí jako i jiná odvětví ekonomiky. Recese se však projevila se zpožděním. Konkrétnější ekonomické zhodnocení lze provést na základě významných odvětvových ukazatelů, příkladem je index stavební produkce, počet vydaných stavebních povolení, stavební produkce a počet zahájených a dokončených bytů.

Před hospodářskou krizí v roce 2007 dosahuje meziroční index stavební produkce hodnoty 107,1 % (stálé ceny), v roce 2008 se názorně projevuje vliv recese a index propadá o 8 p. b. Zlepšení nepřinesl ani rok 2009, klesání o 0,9 p. b. Tento úbytek práce se promítá do klesající hodnoty roku 2013, kde index představuje 93,3 %. (T19)

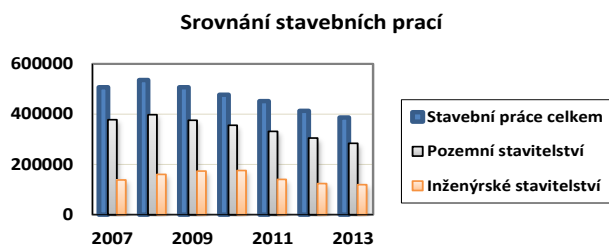


Obr. 9 Vývoj indexu stavebních prací od roku 2007 do roku 2013 v procentech.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2014

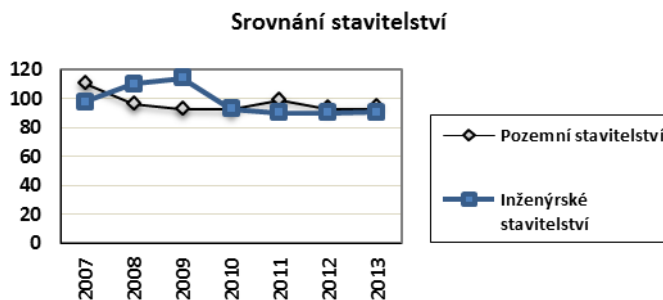
Je však potřeba zmínit rozdílný vývoj u pozemního stavitelství a inženýrského, kde nástup recese a pokles produkce nenastal ve stejný okamžik. Pozemní stavitelství ztrácelo v meziročních srovnáních od roku 2008, kdy index vykazoval ztrátu 14,2 p. b., jednalo se tak o nejvýraznější úbytek práce. V následujících meziročních srovnáních klesající vývoj pokračoval, tempo však nebylo tak skokové. Mírné zlepšení nastalo v roce 2011, které se prezentovalo oživením o 7,2 p. b., rok 2013 v nárůstu pokračoval a došlo ke změně o 0,9 p. b. V inženýrském stavitelství se recese projevila se zpožděním, to bylo také důvodem zpomalení klesajícího trendu celé stavební produkce. Meziroční pokles vykazoval až rok 2010, propad činil 21,3 p. b.

a pokles bez větších zlepšení pokračoval až do roku 2013, kde se hodnota meziročního indexu zastavila na 90,7 %. (ČSÚ, 2014).



Obr. 10 Srovnání stavebních prací v letech 2007 až 2013 v tisících

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2014



Obr. 11 Srovnání stavitelství v letech 2007 až 2013 v procentech.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2014

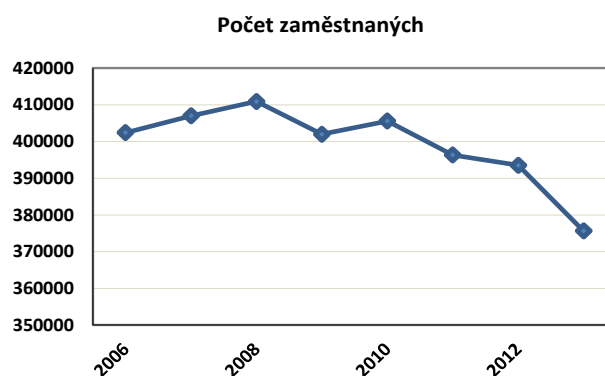
Klesá také počet vydaných stavebních povolení, kdy se mezi roky 2010, 2011 a 2013 v souhrnu vydalo o 20 879 povolení méně, ve finančním vyjádření tento propad měl za následek ztrátu 141,104 mld. korun (*T20*). Procentní vyjádření meziročních propadů je v případě roku 2009 o 11,9 p. b. Situaci zlepšil rok 2011 s meziročním oživením o 7,6 p. b. V roce 2013 byl však opět zaznamenán propad ve výši 4,4 p. b. (ČSÚ, 2014).



Obr. 12 Vývoj stavebních povolení od roku 2006 do roku 2013 v procentech.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2014

Ve stavebnictví lze také pozorovat úbytek pracovních míst, kdy počet zaměstnaných v tomto odvětví kolísal. Nejnižší podíl je ve 3. čtvrtletí, naopak nejvyšší v 1. čtvrtletí. V recesi se nezaměstnanost snížila ve všech čtvrtletích, celoroční nezaměstnanost tak vykazovala rostoucí trend. V meziročním srovnání, roce 2012 bylo zaměstnáno 393 560 osob o rok později 2013 se zaměstnávalo 375 662, rozdíl tak činí o 17 899 pracovních míst méně, v procentním vyjádření se jedná o přibližně 3,9 p. b. (T21)



Obr. 13 Počet zaměstnaných v letech 2006 až 2012 v tisících.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2014

Atraktivita stavebního trhu

Atraktivita stavebního trhu se tedy rozdělila do dvou časových úseků, toho do roku 2007, částečně 2008, kdy stavebnictví představovalo lukrativní odvětví s rozsáhlým množstvím práce a tím po roce 2008 s klesajícím množstvím firem na trhu.

V době největšího rozmachu byly zadávány projekty na inženýrské stavby, budovala se nejen infrastruktura, rozmach doprovázel také bytové, nebytové a rodinné domy. Tento rychle rostoucí trend měl za následek vstupu velkého množství firem a značné zhuštění konkurence. V roce 2009 se však postupně omezovala výstavba bytových domů, bytů a rodinných domů. O rok později v roce 2010 se krize začala promítat také do inženýrského stavitelství. V roce 2011, již byl úbytek práce znatelný, dříve zadané projekty se již dokončily a nové se vypsaly jen v omezeném počtu. Stav nepomohly ani restriktce ze strany vlády, které snižovaly dluhový schodek. Po roce 2010 byl tak propad ve stavebnictví zcela zřejmý. Klesaly zakázky i celková produkce. Přesycenost trhu firmami společně se snižující se poptávkou po stavbách vedla k zániku mnoha firem a propouštění zaměstnanců. Tento nezájem ze stran investorů a odkládání staveb soukromých subjektů způsobil snížení cen nemovitostí a následně i cen stavebních prací (T22). K dumpingu se uchýlilo více jak 80 % velkých, 60 % středních a 50 % malých firem. Výsledkem je neustále sílící tlak na snižování nákladů na minimum (T23). Tento vývoj vedl ke změně zájmů velkých společností. Dříve se hlásily a účastnily pouze výběrových řízení na zakázky ve stovkách milionů korun. Při současném úbytku práce se však zajímaly také o výběrová řízení na zakázky pohybující se v řádech desítek i jednotek milionů. (T24)

Stavební trh Jihomoravského kraje

Druhého místa kraj dosáhl v základní stavební výrobě a to 20,27 miliard korun, přesto se meziročně objem prací snížil o 769 milionů korun (3,7 p. b.). Avšak v porovnání s rokem 2009 bylo provedeno o přibližně 16 miliard korun práce více. Z částky 20,4 miliard korun, bylo stavebními podniky uskutečněno 18,4 miliard korun v tuzemsku, kdy 9,9 miliard připadlo na pozemní stavitelství, znamenající zvýšení o 11,0 p. b. a 8,5 miliard korun na inženýrské stavitelství, představující snížení o 11,4 p. b.. Také produktivita na 1 pracovníka byla druhou nejvyšší mezi kraji.

Nejvíce bankrotujícím obdobím v Jihomoravském kraji bylo období od ledna 2010 do června 2012, kdy v Jihomoravském kraji zkrachovalo 19 firem, zaměstnávajících více jak 50 pracovníků. Staří těchto firem bylo cca 10 let a jejich působnost na trhu byla okolo 4 let.

Výstavba bytů v Jihomoravském kraji se podobala trendu ČR. Maxima bylo dosaženo v roce 2007, pak následovaly pozvolné poklesy až do roku 2009, kdy se již krize rozvinula naplno. Rok 2007 přinesl dokončení celkového počtu 3 106 bytů, zatímco rok 2008 znamenal klesnutí na 1824. (Program rozvoje Jihomoravského kraje, 2014)

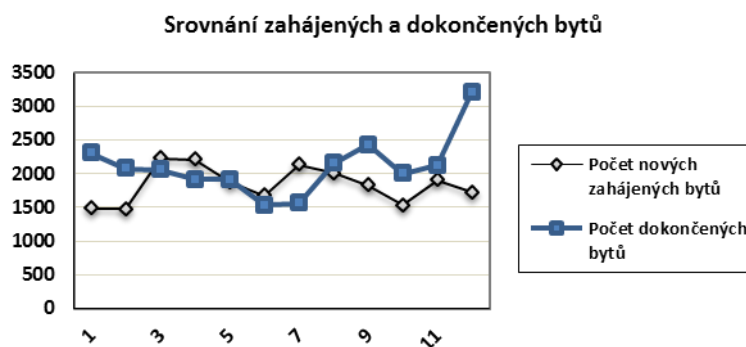
Úroveň odvětví

Současné stavebnictví vyžaduje řízení zaměřené na náklady se vzájemnou spoluprací napříč stavebními firmami. Doporučuje se zavedení ICT technologií, ať už se jedná o informační systémy, nové stroje nebo ekologické materiály. Suroviny jsou na trh dodávány přímo výrobcem nebo prostřednictvím dodavatelských firem.

Vytváří spolupráce dodavatel – odběratel. To usnadňuje a zrychluje celý systém dodávek a šetří náklady jak dodavateli, tak odběrateli, kterými jsou stavební firmy. Samotné odvětví však není příliš flexibilní, na změny reaguje poměrně se zpožděním, pružnost komplikují i pohledávky s neustále prodlužující se dobou splatnosti. To znesnadňuje vývoj celého odvětví a brzdí inovace a pokrok. Navíc tak neúměrně rostou náklady na stavební firmy (T25).

Závislost odvětví

Stavebnictví je typickým odvětvím, které je závislé na hospodářském cyklu. Pokud se národnímu hospodářství daří, pak je v ekonomice dostatek financí, plánují se nákladné projekty do infrastruktury, zaměstnává se více lidí, klesá nezaměstnanost, lidé mají práci větší jistotu a jsou tak ochotni podstoupit vyšší riziko a zadlužit z důvodu pořízení dlouhodobého majetku. Opačným případem je recese, kdy je méně práce, podnikům se nedaří takovým způsobem, jako před růstovou fází, většina subjektů na trhu je více opatrná. Příkladem je krize v letech 2007 – 2010, kdy byl propad v ekonomice a později také ve stavebnictví výrazný. Postupně se omezily všechny druhy staveb. Odvětví kopíruje vývoj hospodářského cyklu s určitým zpožděním, důvodem je projektový charakter oboru. Kromě cyklického vývoje, působí také vliv sezónnosti, ten způsobuje výkyvy v poptávce. Kdy se podle statistik zahájila výstavba bytů v jarních až letních měsících, od května do července. V zimě jsou stavební práce utlumeny, protože klimatické podmínky neumožňují plynulou práci. Tato závislost vede ke kumulaci dlouhodobého majetku, který vzniká v důsledku nedokončené výroby (T26).



Obr. 14 Srovnání zahájených a dokončených bytů v měsících roku 2013 v tisících.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat mpostav, 2014

Ziskovost odvětví

Zda je odvětví ziskové nebo naopak ztrátové lze zjistit z vývoje provedených stavebních prací vyjádřených podle dodavatelských smluv nebo podle orientační hodnoty vydaných stavebních povolení v milionech korun. Hodnoty obou ukazatelů mají podobný průběh. Do roku 2008 je provází rostoucí trend, vydalo se 390 tisíc stavebních povolení, v následujících letech v důsledku krize nastává propad

a ten pokračuje až do roku 2013, kdy se vydalo přibližně 257 tisíc stavebních povolení.

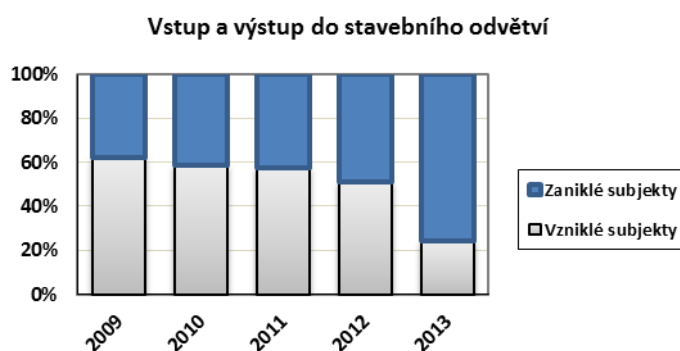
V roce 2013 byly stavebními společnostmi uskutečněny stavební práce v hodnotě 397,5 miliard korun, z toho více jak polovina této hodnoty, přesně 219,5 miliard korun připadala na stavební firmy s více než 20 zaměstnanci. Přibližně tři čtvrtiny provedených stavebních prací tvořily nové výstavby, rekonstrukce, modernizace, zbývající čtvrtina prací se vázala k opravám a údržbě.

Jistý potenciál pro tuzemské stavební firmy představuje export, přesto ho doposud nebylo využito a zahraniční zakázky se na celkových zakázkách podílely 17,7 %, tedy ze 132 miliard 23,4 miliardami korun (běžné ceny). Údaje o zakázkách jsou zpracovány za podniky, s počtem 50 a více zaměstnanců.

Vstup do odvětví je stále velmi těžký, důvodem je vysoká koncentrace konkurenčních firem, kapitálová náročnost nebo dobré jméno, které v daném odvětví znamená mnoho. Výhledově je možné, že o vstup do odvětví bude usilovat firmy, nabízející alternativní stavební objekty, představující prozatím pouze 4,4 % domů (Třída A).

Konkurence v odvětví

Pro stavební odvětví je typická vysoká koncentrace stavebních firem, jejich růst byl především provázen expanzivním vývojem ekonomiky. Kdy do odvětví vstupovaly nové firmy. V roce 2008 na trhu působilo 298 611 subjektů. O dva roky později v roce 2010, kdy nastávalo zlomové období, působilo v odvětví 321 446 subjektů, pokud se srovnají roky 2010 a 2013 pak je v odvětví podle NACE2 41, 42 a 43 o 10 590 firem méně. Na stavebním trhu v roce 2013 působilo 310 856 subjektů, tato hodnota představovala 11,5 % z celkového počtu subjektů zapsaných v Registru ČSÚ. Z tohoto počtu většinu tvořily fyzické osoby, soukromí podnikatelé, na trhu jich působilo 259 746, s předcházejícím rokem se jejich počet snížil o 5 289 (T27). (ČSÚ, 2014)



Obr. 15 Vstup a výstup firem do stavebního odvětví od roku 2009 do roku 2013 v procentech.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2014

Od roku 2008 do roku 2013 došlo k úbytku firem téměř všech velikostí. V daném případě jsou nejstabilnější velké firmy s 500 až 999 zaměstnanci, který svůj

podíl snížily o 1,1 p. b., celkově na trhu působilo o 9 podniků méně. V případě největších a nejsilnějších stavebních společností se počet nezměnil. Na Českém stavebním trhu jich je celkem 9 s 0,4 % podílem, jejich podíl je však velký v případě přidělených stavebních prací. Mezi jednu z největších stavebních společností, působících na českém trhu patří:

Metrostav

Takto velké společnosti se podílejí téměř ve všech stavebních oborech, jejich síla je v univerzálnosti. Misí a vizí jsou spokojení zákazníci, splněné plány a maximální ohled na životní prostředí. Vize spočívá v neustálém zlepšování schopností firmy a zajištění si trvalé a respektované stavební firmy. Strategie si zakládá na velkých projektech, jako jsou výstavby, rekonstrukce, opravy silnic, mostů, tunelů a projekty pro velké průmyslové firmy a veřejné investory v tuzemsku a zahraničí. Současně se snaží o dosažení významného tržního postavení v segmentu menších zakázek na regionální úrovni v jednotlivých krajích. Společnost Metrostav a.s. disponuje vyspělými technologiemi, k řízení přistupuje systematicky, aby bylo zajištěno průběžné rozvíjení vlastních vnitropodnikových důležitých technologií a neustálého zlepšování schopností v oblasti stavební výroby. Důraz je také kladen na rozvoj personálu, firemní kultury a budování dobrého jména. (Metrostav, 2014)

V Jihomoravském kraji v roce 2012 působilo celkem 294 308 subjektů, z toho 35 879 subjektů s převažující činností stavebnictví. Na struktuře firem největší podíl zaujímají soukromé fyzické osoby s počtem 32 871 subjekty. Malé podniky s 10-49 zaměstnanci se na trhu podílejí počtem 549 subjekty, podniků s 50-249 bylo 78 a těch nejsilnějších s 250 a více zaměstnanci 8. Zajímavé informace poskytuje statistika vstupu a výstupu firem z odvětví. Kde je v průběhu let 2009 až 2013 znatelný pokles vstupu nových firem do odvětví a naopak vzrůstající počet zaniklých subjektů. Jihomoravský kraj je přesycený mikro podniky do 9 zaměstnanců. (ČSÚ, 2013)

Stavební trh v Jihomoravském kraji je přesycený a konkurence je velká. V soudobém stavebnictví je silícím faktorem transparentnost podniku a staveb, dlouhodobá stabilita, reference minulých zákazníků, ekologie a schopnost dodržet dohodnuté termíny a cenu. Mezi silné stavební podniky patří:

Stavební firma Veselý

Soukromá stavební firma, jejíž obchodní název je PŘEMYSL VESELÝ stavební a inženýrská činnost s.r.o. Založena byla v roce 1991 jako fyzická osoba, od roku 1997 na trhu působí jako společnost s ručením omezeným. Ve vedení je výkonný ředitel společnosti, jednotlivá oddělení jsou samostatně rozdělena na úseky, obchodní, výrobní, ekonomický a technický. Společnost má svého právníka, bezpečnostního technika, personalistu, sekretariát, manažera a asistenčního ředitele.

Firma se neustále snaží o inovace a rozvoj, současně je držitelem certifikace ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, OHSAS 18001 a při své činnosti se řídí politikou jakosti, politikou ochrany životního prostředí a politikou BOZP. Věnovaly se

také značné finanční prostředky na modernizaci a nákup nových strojů a zařízení, aby bylo možné zaměřit se na objekty pozemního a průmyslového stavitelství.

Hospodářské výsledky společnosti za posledních několik let ukazují, že recesní vývoj projevil i na této společnosti. Dopady krize utlumily tržby ze stavebních prací a dodávek, stejně tak ubylo stavební výroby. Srovnání roku 2009 s 2010 znázorňují propad tržeb o 329 370 tisíc korun a méně o 19 831 stavební výroby. Zde je potřeba zdůraznit, že největší změna nastala mezi roky 2007 a 2008. (Veselý, 2014)

Kaláb - stavební firma, spol. s r.o.

Stavební firma založena roku 1993 jako spol. s r.o., v současné době zaměstnává 20 techniků a 51 dělníků, z toho 4 autorizovaní inženýři v oboru pozemních staveb řídí cca 200 pracovníků. Ve vedení však stojí samotný vlastník. Společnost má vybudované renomé dobré platební morálky, zakládající si na etických a morálních hodnotách. Je držitelem certifikace ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 A OHSAS 18001.

Zaměřuje se na realizaci staveb v oblasti jižní Moravy, mezi portfolio společnosti patří generální a vyšší dodávky pozemních staveb, rekonstrukce a opravy budov, včetně těch historických a památkově chráněných objektů a na vlastní developerské projekty.

Svým klientům nabízí kompletní inženýrský servis od zpracování projektové dokumentace. Ta zahrnuje návrhy, architektonické studie, stavební povolení, prováděcí projekty se zajištěním veškerých specializací. Rozpočtování probíhá až po vyřízení stavebního povolení, v zájmu klienta je možnost samotné zrealizování stavby.

U svých projektů se společnost zaručuje dodržení špičkové kvality, zvládnutí dohodnutých termínů a cen při současném dodržení technologických předpisů. Stavební objekty firmy byly již vícekrát oceněny Stavbou Jihomoravského kraje (2013, 2012, 2010 a další) (Kaláb, 2014)

HANAK s.r.o.

Jedná se o menší stavební firmu se zaměřením na stavební práce, příkladem je dům na klíč, dále sádkartonářské práce, monopolistické stropy, rekonstrukce a výstavba střech a tesařské práce/provádění staveb, jejich změn a odstranění, se stavebními objekty je spojeno projektování, mezi doplňkovou činností realitní činností, velkoobchod a specializovaný maloobchod. Firma se do obchodního rejstříku zapsala 21.20.1992.

Dle struktury a počtu zaměstnanců, by se firma řadila mezi malé, přibližně zaměstnává 20 – 30 pracovníků, jednotlivé pracovníky řídí na stavbách mistr nebo stavbyvedoucí. Dodávky zajišťují dlouhodobí smlouvené spolupracující subdodavatelské firmy. Stavební společnost má své zázemí zahrnující kanceláře a stavební dvůr. Cílem společnosti je minimalizace výrobních nákladů a režijních nákladů, z toho důvodu se neprovádí současně více jak 3 až 4 stavební objekty. (Hanák, 2014)

Hrozba nově vstupujících firem do odvětví

Současný stavební trh není na straně nabídky schopen pojmout množství firem na něm působících, z toho důvodu se počet působících subjektů na trhu nadále snižuje. Přesto jsou podniky, které na trh vstoupí. Vstupem se firmy snaží získat určitý podíl na trhu, současně však představují novou kapacitu a nové zdroje, ty mohou být důsledkem poklesu cen nebo růstu nákladů, s velkým počtem nově vstupujících firem následně klesá ziskovost celého odvětví. Dalšími faktory, se kterými se nově vstupující firmy musí vypořádat, jsou bariéry vstupu do odvětví.

Úspory z rozsahu

Stávající účastníci trhu například využívají úspor z rozsahu, množstevní slevy spojené s velkovýrobou využívají ve větším množství silné stavební společnosti. Ty jsou však z důvodu silné tržní pozice schopny ovlivnit tržní cenu (*T28*). Vlivem krize se velké stavební společnosti začaly soustředit i na menší stavební zakázky, představují velkou a silnou konkurenci menším podnikům, které nejsou schopny dosáhnout stejných cen. Velikost úspor z rozsahu je závislé také na konkrétním oboru, dle současného členění CZ-NACE⁴ se stavebnictví dělí na provádění řemeslných prací NACE 43, výstavbu budov NACE 41 a inženýrské díla NACE 42. Z těchto tří oborů lze dosáhnout nejmenších úspor z rozsahu u řemeslných prací, protože vzhledem k charakteru řemesel, není možné je provádět přímo sériově. V současné době nižší cena znamená větší pravděpodobnost zisku nové zakázky, úspory z rozsahu tvoří značnou překážku ke vstupu

Kapitálová náročnost

Se stavebnictvím je svázána velká kapitálová náročnost, výstavba stavebních objektů je postupný proces, který je nutný průběžně financovat. Je vyžadována stavební technika, kterou buď firmy vlastní, nebo si ji půjčují. Náklady jsou závislé na spotřebě energií, ale také počtu zaměstnanců. Kapitálová náročnost navíc není všude stejná, například u stavby budov a především pak inženýrských prací jsou náklady velmi vysoké. Stavební firmy obvykle musí zadavateli prokázat schopnost projekt zvládnout dostavět.

Stavebnictví představuje odvětví, ve kterém reference a spokojení klienti znamenají mnoho. Způsobeno je to vývojem ekonomiky, kdy během recesních let 2009, 2010 a 2011, ubylo subjektů na trhu a vytvořila se ke stavebním firmám bez dobrého jména nedůvěra. Proto nově působící firma na trhu, potřebuje zaujmout subjekty na straně poptávky a to vyžaduje velké finanční výdaje do propagace.

Přechodové náklady

Vzhledem ke způsobu průběhu staveb jsou smluvní vztahy s dodavateli důležité, přičemž přechod mezi dodavateli zatíží firmu jak z časového hlediska, tak

⁴ Jedná se o klasifikaci odvětví, která od 1. ledna 2009 nahradila původní klasifikaci OKEČ (ČSÚ, 2010)

z finančního, protože bude potřeba najít nejen nového dodavatele, ale ošetřit vše novými smlouvami.

Přístup k distribučním kanálům

Po vstupu na trh si nové firmy hledají některého z možných odběratelů, aby vytvořily distribuční síť. Krizový vývoj, však nad stavebnictvím zanechal pověst, která novým a málo známým podnikům příliš nepřeje. Krizový vývoj na nespolehlivost některých firem, jejich neschopnost dodržet rozpočty, kvalitu a termíny. Z toho důvodu jsou investoři vůči novým firmám ostražití. Budovat si distribuční síť jmenovaným způsobem je finančně náročné.

Proto se jako vhodnější jeví jedna z moderních možností jak svou firmu propagovat a získat některé ze subjektů na straně poptávky. Možností je propagace prostřednictvím vlastní webové prezentace, tahle metoda je rychlejší, levnější a efektivnější. Další možností je vytvoření spolupráce s veřejným sektorem nebo developery, kteří disponují financemi, technikou a materiálními zdroji.

Zde se však projevuje problém přesycení trhu, ve chvíli, kdy developer hledá některou z firem, pro své stavební plány projeví zájem o partnerství více stavebních firem a samotným výběrem, pak nový účastník vůbec nemusí projít.

Nákladová znevýhodnění nezávislé na rozsahu

Dobré vztahy s dodavateli jsou velkou výhodou stávajících firem, stejně jako již vlastněná technika, nebo ověření zaměstnanci, osvojené pracovní postupy, získané certifikace, reference, schopnost dosáhnout úspor z rozsahu a vybudované renomé. Kromě zmíněných výhod stávajících firem oproti novým, je také hrozba v podobě přestupu některých stabilních a známých firem z jednoho odvětví do jiného, podobné firmy mohou být již úspěšné, disponují dostatečným kapitálem a finančním zázemím a rozhodnou se expandovat na další trh nebo jen rozšířit svou nabídku služeb.

Vládní politika

Stavební odvětví je upravené řadou zákonů, které jsou novelizovány a doplněny o nařízení Evropské komise. Takový právní rámec pak některým subjektům může připadat složitý a chaotický.

Zákony však neupravují a nevymezují jen obecně podnikání a odvětví stavebnictví. Stanovují například průběh a podmínky veřejných zakázek, vymezují se standardy ochrany zdraví a bezpečnosti pracovníků a ochrana životního prostředí. Z důvodu vzrůstajícího trendu a potřeby výstavby nízkoenergetických, pasivních domů se vydávají normy, upřesňující průběh těchto staveb. Zákony se také vází k používaným materiálům, jak nakládat s chemickými látkami apod. Přestože některým firmám může složitost právního prostředí působit komplikace, nejedná se o bariéru zcela znemožňující vstup do odvětví.

Vyjednávací vliv odběratelů

Ve stavebnictví mají odběratelé převahu nad stavebními firmami. Stavebních prací každoročně ubylo, zvýšilo se tak soupeření mezi dosavadními stavebními společnostmi. Jako příklad může posloužit počet uchazečů na jedno výběrové řízení. Dříve před klesajícím trendem stavebního odvětví se na jednu vypsanou práci přihlásilo přibližně 5 stavebních podniků, pokles výstavby však měl za následek, že na vypsané zakázky se přihlásilo 3x více firem, odběratelé se ocitli v situaci, kdy bylo možné si vybírat a tlačit prodejní cenu až na samé dno. Za rok 2013 bylo vydáno 84,9 tisíc stavebních povolení, tato hodnota představuje meziroční pokles o 13,2 p. b, pokud se tento počet srovná s množstvím subjektů působících na trhu, je patrné, že odběratelům vzrůstá vyjednávací vliv a možnost stanovovat si podmínky, jako je konkrétní zadání stavby se zřejmými pracovními postupy.

Developeři, nabízející stavební práce, požadují nejen příznivější cenovou nabídku, ale také vyšší kvalitu odvedené práce. Vytváří se tak protiklad, kdy na jedné straně se v rámci soupeření firem cena snižuje, na straně druhé však rostou nároky na použité materiály.

Velký vliv na vývoj celého stavebního odvětví má stát, který prostřednictvím fondu stavebních prací financuje infrastrukturu. Výběrová řízení zadané státem jsou upravena zákonem o veřejných zakázkách. (T29)

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé stavebních materiálů jsou pro stavební firmy a celé odvětví stavebnictví nepostradatelní. Ve své podstatě tvoří materiálovou základnu odvětví. V současnosti je vyžadována kvalita a hlavně přesnost dodávek, prodlevy v dodávkách mohou vést k neschopnosti postavit v termínu stavební dílo.

Vyjednávací vliv dodavatelů sílí, pokud se vztahuje k menším společnostem. V případě velkých společností tento vliv slábne, protože se obvykle jedná o nadnárodní podniky. Některé takto velké firmy občas disponují samostatnou divizí starající se o dodávky materiálu. (T30)

Výkonnost odvětví stavebnin je silně závislá na vývoji stavebnictví, důsledkem nižší poptávky stavebních prací, byly některé společnosti, zabývající se výrobou stavebních materiálů nuceny z odvětví vystoupit nebo omezit činnost. V roce 2013 na trhu působilo 129 subjektů, zabývajících se výrobou stavebních materiálů, tato hodnota značí o meziročním poklesu 5 firem. Závislost dodavatelů stavebnin na stavebních pracích však mnohem názorněji popisuje srovnání s rokem 2009, kdy bylo evidováno 182 podniků. Během následujících 3 let tak z odvětví vystoupilo 57 firem. Kromě snížení počtu subjektů na trhu, klesající trend vykazoval objem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v běžných průmyslových cenách stavebních hmot v ČR. Meziroční hodnota byla o 1,4 % nižší (836 milionů korun).

Mezi největší výrobce stavebních materiálů patří:

Tab. 4 Výrobci stavebních materiálů a výrobků podle hospodářského výsledku

Poř. č.	IČO	Podnik	HV (v tis. Kč)
1	25137026	Zapa beton a.s.	411 641
2	46680004	Heluz cihlářský průmysl v.o.s.	349 732
3	25201859	Best, a.s.	187 110
4	48038296	Baumit, spol. s.r.o.	171 977
5	46346741	Žpsv a.s.	150 839
6	25186183	BOHEMIA ASFALT, s.r.o.	11 234
7	46882324	Lias Vintířov, lehký stavební materiál,k.s.	61 304
8	42396158	Kámen a písek, spol. s r.o.	58 520
9	40743187	Ilbau spol. s r.o.	46 932

Zdroj: www.casopisstavebnictvi.cz

V roce 2013 se situace příliš nezměnila a velké společnosti si i nadále udržují své přední pozice. Tabulku by však bylo možné doplnit společnostmi Cementárny a vápenky Prachovice, Čížkovickým Lafarge Cement, a.s. společností Tondach Česká republika, s.r.o., Xella porobeton CZ, s.r.o. nebo o největšího výrobce tepelných, zvukových a protipožárních izolací z kamenné vlny, společnost Rockwool. (MPO Stavebnictví ČR 2014, 2014)

Kromě samotných výrobců lze materiál koupit přes dodavatele, těch v Jihomoravském kraji působí více jak 350.

Sílu dodavatelů materiálů však mírně oslabuje pomalý inovační přístup, který je spojen s výrobními stroji a technologiemi použitými při výrobě. Svůj vliv mají také hobby markety a specializovaná prodejní centra jako je Hornbach, Baumax nebo Bauhaus. Obvykle se jedná o nadnárodní společnosti, nabízející široký sortiment zboží pro dílnu, dům a zahradu. Přes obchodní řetězce tohoto typu řeší nákupy převážně menší firmy, obvykle do 10 zaměstnanců.

Souhrnně lze vliv dodavatelů hodnotit jako střední, protože na trhu stále působí mnoho firem, které usilují o pravidelné odběratele. Přiostrňuje se tak na straně samotných dodavatelů, kteří jsou nuceni měnit cenovou nabídku nebo inovovat portfolio produktů. Na druhou stranu firmy příliš často nemění své dodavatele, znamená to, že na ceny nereagují úplně pružně, důvodem jsou například dodací podmínky a s nimi spojené vyjednávání.

Substituty

Stavebnictví bylo odjakživa spojeno s velkou náročností na kapitál, protože při stavbách dochází k velké spotřebě materiálních zdrojů. Proto se na trhu postupně začaly nabízet jako alternativní možnost ke klasickým domům nízkoenergetické domy, pasivní domy, dřevostavby, mobilní domy, v zahraničí známe také jako mobilhouse nebo Mobilheheim a modulové domy (T32). Tyto typy staveb představují substituty, vyžadující pozornost, protože nabízí velké množství moderních prvků,

u některých z nich navíc není nákladné pořízení. Stále se jedná o nové stavby, přesto lze pozorovat vzrůstající trend a to především v segmentu dřevostaveb. Nové stavební objekty mohou v budoucnosti postupně vytlačovat stávající stavební díla a současně vytvářet tlak na jejich cenovou nabídku.

Nízkoenergetické a další energeticky úsporné stavby představují prozatím stále nevyužitý potenciál a to i přes obnovený dotační program nazvaný jako „Zelená úsporám“, původně opětovně spuštěný jako nástroj k podpoře klesajícího vývoje stavebnictví v krizovém období. V současnosti probíhá třetí verze programu pro rok 2014 – 2020. Dotace se připravují pro rodinné domy, bytové domy a veřejné budovy. Prozatím nedošlo k dostatečnému využití potenciálu těchto staveb, příčinu lze hledat u nízké informovanosti široké veřejnosti o výhodách tohoto druhu staveb a také poměrně vysoké kupní ceně. Jednotlivé substituty se vyznačují různými vlastnostmi, neměly by se proto srovnávat pasivní domy s dřevostavbami nebo modulovými domy. (Nová zelená úsporám, 2014)

Substitut pasivní dům - Pasivní domy patří do kategorie nízkoenergetických domů. Pro tento typ staveb je charakteristický kompaktní tvar, bez přebytných výčnělků. Domy jsou tvořeny prosklenými plochami s orientací na jih, zasklení na nejvyšší možné úrovni, nadstandardní tepelná izolace a vzduchotěsnost, strojní větrání s rekuperací tepla a použití energie z obnovitelných zdrojů. Technické řešení pasivních domů spotřebuje až desetkrát méně tepla na vytápění než domy klasické. Teplo se získává od osob, spotřebičů, dopadajícího slunečního záření, teplem z odpadního vzduchu apod.

Substitut nízkoenergetický dům – Domy se vyznačují energetickou úsporou a šetrností k životnímu prostředí. Spotřeba energií na vytápění je oproti běžným stavbám, splňující české stavebně-energetické předpisy menší o více jak polovinu. V porovnání se staršími stavbami je pak úspora energií vyšší jak 70%.

Substitut dřevostavby – Dřevostavby lze zařadit mezi moderní druh stavebních objektů. Jednotlivé druhy staveb se přitom značně odlišují. V nabídce jsou jak klasické roubené domy tak například modulové domy. Mezi silné stránky dřevostaveb se řadí prodyšnost, filtrace vzduchu a čištění vzduchu. Dřevo udržuje uvnitř stavby relativní vlhkost vzduchu kolem 50% a zanechává příjemnou přírodní vůni, pozitivně působící na psychiku osob žijících v těchto typech staveb. Dalšími výhodami dřevostaveb, je rychlost zhotovení, tepelná ochrana, ekologická nenáročnost za současného dodržení evropských norem, hmotnost stavby a statická odolnost vůči dynamickým změnám, při správné údržbě dlouhá životnost a hlavně příznivá cena. Modulové domy lze při řešení 1+kk pořídit od 649 tisíc korun. Při správné údržbě se stavby vyznačují dlouhou životností.

Přechodové náklady jsou ve stavebnictví překážkou, znesnadňující a někdy znemožňující přechod odběratele k jinému dodavateli, na druhou stranu nepředstavují takovou překážku jako v předcházejících letech.

Vládní vliv, projekty PPP

Svůj vliv ve stavební odvětví má i vláda, která se podílí na zákonech, které se ve stavebnictví projevují. Současně také stanovuje finanční výši, která bude použita

k investicím do infrastruktury. Tím významně ovlivňuje především inženýrské stavby a podporuje celkový růst odvětví. (T32)

Jako příklad jednoho z opatření učiněných vládou, vedoucí ke zpomalení klesajícího průběhu v recesní fázi je od roku 2009 spuštěný dotační program „Zelená úsporám“, program je již ve svém třetím vydání a jeho platnost je až do roku 2017.

V souvislosti s veřejným sektorem je pak zajímavý způsob spolupráce ve formě PPP projektů, v podobě kterých spolupracuje veřejný sektor se sektorem soukromým. V případě správného a úspěšného zapojení je výsledkem zvýšena efektivnost a kvalita veřejných služeb a urychlení dohotovení infrastrukturních projektů.

Vliv vlády na odvětví stavebnictví je možné souhrnně považovat za střední až velký, zda se jedná o vliv pozitivní nebo negativní, pak záleží na zvolených vládních opatřeních. Kladně lze hodnotit neregulování a neomezování odvětví.

4.1.3 Shrnutí příčin a dopadů hrozeb

- (T1) *Zákon č. 183/2006 Sb, Stavební zákon*
- (T2) *Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách a novela č. 55/2012 Sb.*

Mění se legislativa představuje hrozbu v případě, že provedené novely vytváří nové a složitější zákony. Situaci dále komplikuje obtížná vymahatelnost práva, s čím souvisejí smluvní závazky a jejich protahování. V souvislosti se zákonem o veřejných zakázkách vzniká hrozba v podobě vnímání celého odvětví jako netransparentního a vysoce korupčního. Dosavadní znění nevyžaduje důsledné prokázání původu příjmů a prokazování majetkové struktury. Běžně se také nezveřejňují veškeré informace o veřejných zakázkách.

- (T3) *Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí*
- (T4) *Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních*
- (T5) *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu*

Změny v zákonech týkajících se daní, mohou mít dopady na podnik. Často se tak děje v případě, že se zvyšují sazby u daní. Například základní daň z přidané hodnoty od roku 2009 vzrostla o 2 p. b., snížena o 10 p. b. Odvětví a subjektům působících na trhu neprospívají ani výkyvy těchto sazeb, Od roku 2010 změny v sazbách postihly i daň z nemovitých věcí, kde se všechny sazby jak u pozemků, tak u jednotlivých staveb zvýšily dvojnásobně. Tyto změny sazeb vedou k vyšší daňové zátěži podnikatelských subjektů, snižují se zisky při současně neměnných nákladech. Nemovitosti se změnou sazby stávají dražší, co v konečném důsledku může na spotřebitele působit odrazujícím způsobem.

- (T6) *Nařízení, směrnice a vyhlášky vydané Evropskou Unií*

Česká republika je součástí EU od roku 2004, vstup přinesl celou řadu legislativních změn, jejichž dopad je celorepublikový. Nařízení částečně zesložitují pře-

hlednost v zákonech a jednotlivé firmy si musí dávat pozor na jednotlivé úpravy vydávané EU.

- *(T7) Růst mezd*

Rostoucí vývoj mezd způsoboval firmám vyšší mzdové náklady a představoval pro ně riziko většího nákladového zatížení.

- *(T8) Vývoj sazeb*

Sazby převyšovaly 5 %, nástup recese následně způsobil, že lidé nebyly při takových sazbách ochotny přistupovat k úvěrům a zadlužit se. Sazby sice po roce 2009 klesaly, tento trend však byl pomalejší, než se očekávalo.

- *(T9) Trh s hypotékami*

Na nepříznivou ekonomickou a finanční situaci na bankovním trhu reagovaly finanční instituce zpřísněním podmínek poskytování hypotečních úvěrů, hypotéky tak i přes klesající sazby byly poskytovány v menším rozsahu. Poptávka po bytech a domech stále klesala.

- *(T10) Vývoj měnové kurzu*

Časté změny ve vývoji měnového kurzu, způsobují nejistotu při sjednávání smluv na delší dobu. Příkladem je posílení koruny v roce 2008, v souvislosti tento jev hlavně ovlivňuje exportéry, pro které je posílení koruny důvodem vyšších nákladů.

- *(T11) Stárnutí obyvatelstva*

Stárnutí obyvatelstva pro stavebnictví představuje stárnoucí pracovníky, kteří v současné době představují největší zastoupení. Nezáměr o řemesla u věkové skupiny 19 – 20 let, může výhledově způsobit nedostatek pracovníků.

- *(T12) Pracovní síla ve stavebnictví*

Vývoj odvětví stavebnictví začíná vytvářet tlak na samotnou pracovní sílu, je vyžadována technická kvalifikace, ta však chybí nebo nedostačuje. Stává se také, že zaměstnanci nejsou přizpůsobeni kultuře v organizaci. Dopady recesního vývoje ovlivnily také strukturu pracovní síly, především výhledově. Důvodem je klesající zájem o technické obory na všech stupních vzdělávací soustavy a současně malá propojenost teorie s praxí, způsobená malou snahou firem podílet se na výuce učňů. Pracovní trh ve stavebnictví je do určité míry také zasažen přílivem pracovníků ze zahraničí. Dopad recese způsobil ve firmách cílené snižování mzdových nákladů jako možnosti, snížit si část celkových nákladů, docházelo k propouštění zaměstnanců.

- *(T13) Způsob řízení firem*

Řízení firem v předcházejících letech bylo především operativního charakteru a nákladové složce se nevěnovala pozornost. Hrozba tohoto řízení však spočívá v nepřehlednosti, nedostatečné přípravě jednotlivých stavebních etap a zhoršení řízení stavby. Výsledkem jsou časová zpoždění a růst nákladů, vznikajících při nesouladu zapojení materiálových zdrojů do výroby a hromadění se materiálních zásob. Nevhodnost intuitivního řízení je také v jeho improvizaci, chybí plány a harmonogramy jednotlivých staveb, které lze průběžně aktualizovat, koordinovat a vyhodnocovat. Management stavebních firem dále zcela ignoruje riziko, nevyhodnocuje se jak vnější prostředí, tak ani vnitřní.

- *(T14) SW vybavenost firem*

V odvětví je relativně nízká úroveň využití informačních systémů a informačních technologií, naopak důležitost je přikládána programové sadě Microsoft Office. V důsledku toho firmy nejsou schopny plánovat, rozpočtovat a vytvořit tak jednotnou strategii. Hlavní příčinou jsou chybějící validní data. V důsledku nastává nesoulad dodávek materiálu, hromadění se nákladů a prodlení v dokončení staveb.

- *(T15) Technická vybavenost a inovace*

Stavebnictví se oproti jiným odvětvím vyznačuje poměrně nízkou úrovní inovací, způsobenou nízkou ochotou ke změnám. Důsledkem je nedostatečná schopnost včas reagovat na změnu v trendech.

- *(T16) Ekologie a životní prostředí*

V této oblasti se klade čím dál větší důraz na stavění energeticky nenáročných staveb. Dbá se na ekonomickou a ekologickou úspornost stavby. To však vyžaduje investice do technického vybavení, na které menší podniky nemusí mít dostatečné finance.

- *(T17) Ekologie a Evropská Unie*

Ze strany EU se k členským státům váže 300 právních norem. Současný záměr EU je zvýšit výstavbu nízkoenergetických staveb a dosáhnout tak energetických úspor nejméně 27 %. Tato opatření vedoucí k energetickým úsporám se dotýkají jak pozemního stavitelství, tak inženýrského stavitelství. Kde by zahájení energeticky úsporných staveb mělo začít ještě o dva roky dříve. S tímto způsobem výstavby se kladou jiné nároky na použitý materiál a odlišné pracovní postupy.

- *(T18) Složitost dodavatelsko-odběratelských vztahů*

V případě některých zakázek dochází k zapojení jednoho nebo více subdodavatelů, současně pokud navíc dochází ke spolupráci s velkým množstvím dodavatelů, pak vzniká někdy až chaotická síť plná dodavatelsko-odběratelských vztahů. Ty

vedou k nesystematičnosti, neekonomičnosti, prodlevám a celkové netransparentnosti. V důsledku toho firmám vznikají náklady.

- *(T19) Vývoj výstavby*

Dopady recese se nejdříve projevily v pozemním stavitelství, propad v roce 2007, tento pokles je způsobem zhoršení sociální situace obyvatelstva a růstu nejistoty. Inženýrské stavby zaznamenaly znatelný pokles v roce 2010, kdy se přichystaný objem prací vyčerpal, a nové projekty se vlivem recesního vývoje chystaly jen v omezeném rozsahu, investoři byli opatrní. Nejistota s vývojem může přetrvávat i do budoucna.

- *(T20) Stavební povolení*

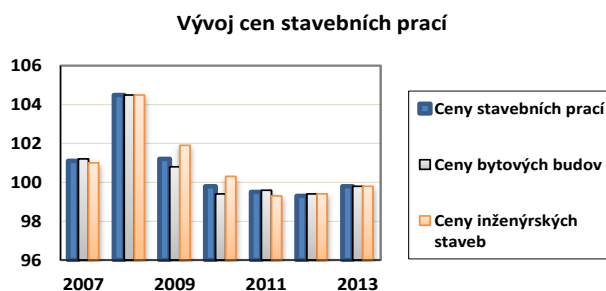
Dlouhodoběji také ubývá počet vydaných stavebních povolení. Důvodem je o třetinu až polovinu menší zájem o stavební objekty. To se kromě snižujícího se počtu stavebních povolení projevilo na počtu dokončených bytů.

- *(T21) Počet zaměstnaných ve stavebnictví*

Dopad způsobil pokles pracovní síly jako snaha k dosažení nižších osobních nákladů. Naopak se vyžaduje vyšší intenzita odvedené práce nebo najímání pracovníků ze zahraničí, kteří však pro firmu v některých případech představují riziko, pokud například neznají Český jazyk. V důsledku toho dochází k nezáměrnému porušování a neplnění instrukcí a nedodržování bezpečnosti práce.

- *(T22) Pokles cen stavebních prací*

Klesající trend ceny stavebních prací začal doprovázet od roku 2009, meziročně se index propadl o 0,4 procenta, pokles pokračoval v dalších měsících. Změny v cenách byly způsobeny více důvody. Tím prvním čistě ekonomickým byla cenová deflace v roce 2010, o 0,2 p. b., dalším souvisejícím důvodem byl úbytek stavební práce, třetím pak pokles celkové poptávky. Cenová deflace pokračovala v letech 2011, 2012 a 2013. V roce 2013 nejvyšší pokles zaznamenaly vodohospodářské stavby, rozdíl činil 0,3 p. b. (MPO, 2014)



Obr. 16 Srovnání vývoje cen stavebních prací od roku 2007 do roku 2013.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat MPO, 2014

- *(T23) Tlak na náklady firem*

Do roku 2008 vlivem velkého množství stavebních zakázek nebyl na firmy vytvářen tlak na snižování nákladů. Oslabením poptávky pro stavební práci, se však konkurence zintenzivňovala. Docházelo ke střetům cenových nabídek. Tento vývoj byl ještě umocněn celkovým poklesem cen stavebních prací.

- *(T24) Působení velkých společností na trhu*

Velké společnosti jsou schopné nabídnout nižší cenu než malé firmy a to z důvodu vyšších úspor z rozsahu. Snaha těchto velkých společností získat zakázky menšího rozsahu trvá doposud. Malé firmy tímto způsobem přichází o práci.

- *(T25) Splatnost pohledávek*

Stavebnictví se dlouhodoběji potýká s prodlužováním lhůt splatnosti faktur. Dle společností CEEC Research a KPMG Česká republika je v Q4/2014 po splatnosti 20,5 % pohledávek. Důvodem neschopnosti splácet pohledávky je častý řetězec firem, kdy se na jedné straně nachází zadavatel a na druhé stavební firma, mezi nimi mohou být až desítky subdodavatelů. Nejčastějšími dlužníky stavebních firem jsou soukromí investoři. Dlouhé splatnosti má také samotný stát, který se stává nejčastějším dlužníkem velkých společností, nedodržování termínů splatnosti je způsobená množstvím úředních kroků při schvalovacích procesech a někdy nízkou odbornou úrovní úředníků. Malým firmám nejčastěji dluží soukromí investoři (47 %).

- *(T26) Vliv sezónnosti*

Stavebnictví se vyznačuje velkou závislostí na sezónnosti. Cyklický vývoj je možné vidět jak počtu stavební povolení, tak na počtu dokončených bytů. Dopady sezónnosti spočívají také v nákladech, které se koncem roku hromadí, vznikají tak zásoby, nebo nedostavěné stavební objekty.

- *(T27) Vstup a výstup firem*

Odvětví vlivem vysoké nákladové náročnosti, velkého počtu omezení a malého objemu stavebních prací, znamenala ztrátu atraktivity a vystoupení z odvětví stavebnictví. Recese vedla ke krachu až 25% společností. Následující graf názorně ukazuje vstupy výstupy do odvětví.

- *(T28) Úspory z rozsahu*

Úspor z rozsahu dosahují obvykle větší společnosti, které buď disponují vlastní výrobnou, nebo mají vytvořenou síť partnerů, které jim nabízí materiály s cenovým zvýhodněním. V minulosti úspory z rozsahu představovaly menší hrozbu než v současnosti, kdy velké stavební firmy v průběhu krize změnilly své zaměření a do nabídky staveb zařadily, také menší stavební objekty.

- *(T29) Veřejnost a její vnímání stavebního trhu*

Stavebnictví je nepříznivě vnímáno veřejností, která si odvětví spojuje s korupcí. Situaci příliš nepodporí ani reakce firem, s korupcí přímo spojující některé veřejné soutěže.

- *(T30) Vliv dodavatelů*

Na jednu stranu dodavatelé na odvětví a firmy působí stanovenými cenami, za které dodávají své zboží na stavební trh. Tím ovlivňují konečnou cenu a tak zvyšovat spotřební náklady stavebních firem. Nepřímo s dodavatelem souvisí trh materiálů, na kterém působí výrobci stavebnin, kteří mohou materiály přímo dodávat. Trh je nedílnou součástí stavebního odvětví a svým cenovým vývojem, kvalitou a dostupností materiálů ovlivňuje malé stavební firmy. Pokud nastane situace, kdy dochází k poklesu cen stavebních prací a současně růstu materiálů, firmy se za takového vývoje ocitnou ve ztrátě.

- *(T31) Substituty*

Substituty v podobě nízkoenergetický domů, dřevostaveb nebo modulových domů představují pro stávající stavební společnosti hrozbu v podobě ztráty zakázek. Navíc stavební firmy specializující se na klasické druhy stavebních objektů neovládají takovým způsobem stavební postupy, vyžadující stavění těchto jiných druhů stavebních objektů.

- *(T32) Vliv vládní politiky*

Vláda svými rozhodnutími ovlivňuje jak celou ekonomiku, tak samotné stavební odvětví. Přístup vlády společně se stanovenou vládní politikou zasahuje odvětví výrazným způsobem, zasaženy jsou především inženýrské stavby, jejichž výstavba je závislá na množství investic do infrastruktury. V případě, že bude roz-

hodnuto o snížení státního fondu dopravní infrastruktury. Od roku 2010 docházelo k postupnému snižování schváleného rozpočtu a to z 96 milionů na 61 milionů, následoval propad na 58 milionů, tento vývoj pokračuje až do současnosti. Tato opatření druhotně povede k propadu inženýrských staveb z důvodu menšího množství financí. Naopak snížení objemu financí ve fondu státního rozvoje bydlení omezuje výstavbu pozemního stavitelství. Jako jeden z dalších příkladů ovlivnění ze strany vlády může posloužit zavedení restriktivní politiky. V minulosti vláda na situaci, při níž se snižovaly příjmy do státního rozpočtu při téměř konstantních výdajích, reagovala restriktivní politikou a škrty, prostřednictvím kterých zamýšlela snížení deficitu státního rozpočtu. Prvotně však tento krok měl dopad na výstavbu ve veřejném sektoru, způsobil, že nové stavební práce nebyly plánovány a rozpracované odkládány a druhotně vedl k oslabování ekonomiky. Kromě oslabení produkce na základě snižování financí přidělených na infrastrukturu, je vláda schopna razantně ovlivnit celou ekonomiku daňovou politikou.

4.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Princip klíčových faktorů

Lidské zdroje

Na řízení firmy se v současné době podílí tři osoby, jedná se o majitele firmy, původního zakladatele, dále stavebního technika a přípraváře staveb. Vedení firmy disponuje širokými praktickými a teoretickými znalostmi, všichni mají vystudovanou vysokou stavební školu.

Hlavní rozhodovací pravomoc má majitel firmy, rozhoduje a ovlivňuje tak o budoucím vývoji firmy. Firmu založil v roce 1992. S majitelem se lze v sídle firmy setkat po domluvě, uvedená pracovní doba od pondělí do pátku.

V současnosti je jeho hlavní prací kontrola chodu firmy a dohled nad plněním stanovených pracovních plánů a získávání a domlouvání stavebních prací. Před realizací jsou stavební objekty předány přípraváři staveb a stavebnímu technikovi. Přípravář staveb provádí projektování a rozpočtování, stavební technik řeší technické provedení staveb. Na základě toho je schopna vytvořit předběžný pracovní harmonogram. Pracovní doba je stejná jako u majitele firmy.

Firma využívá služeb ekonoma, který se zabývá daňovou evidencí a připravuje rozpočtové plány a zásobovače, jehož hlavním úkolem je zajištění dostatku materiálu v průběhu stavby.

Nedílnou součástí firmy jsou pomocné pracovní síly, zedníci a stavby vedoucí. Firma má částečně vlastní kmenové, ostatní jsou najímáni až podle potřeby osob na projektu. Nábor pracovníků je na základě podaného inzerátu v inzertních novinách Inzert Express, Metro a internetu (*W1*).

V případě zedníků jsou nabíráni pouze vyučení zedníci s praxí. Náklady spojené se zaměstnanci se mění v čase, záleží na struktuře staveb a potřebě množství pracovní síly. Pomocní pracovníci vykonávají běžnou práci. Osvědčené zaměstnance se firma snaží udržet, někteří s firmou pracují více jak 10 let.

Výroba, výzkum, vývoj

Firma se specializuje na menší stavební zakázky, nejčastěji zateplování, sanaci vlhkého zdiva, úpravy interiérů, rekonstrukce, opravy prostor hlavního nádraží, někdy stavba rodinných domů. V nabídce jsou zahrnuté také doplňující služby, některé jsou součástí stavebních zakázek, jiné lze považovat za nadstandardní u firmy této velikosti.

Mezi nadstandardní služby je možné zařadit individuální přístup ke klientovi, zahrnující na míru vytvořenou vizualizaci objektu včetně interiérů s následným zakomponováním do fotografie prostředí. Dále se na přání klientů zpracovává prováděcí dokumentace stavby, ta zpravidla zahrnuje technické informace o stavebním objektu, vymezeno zákonem příloha č. 2 vyhlášky č. 499/2006/Sb.

U rekonstrukcí se provádí dokumentace původního stavu, zkontroluje se konstrukce stavebního objektu včetně posouzení dalších důležitých parametrů.

Jako nadstandard firma poskytuje komplexní poradenství, vztahující se nejen k samotným stavebním objektům, ale také finanční poradenství, zahrnující profesionální poradenskou službu, která pomáhá klientů s výběrem kombinovaného úvěru za využití informací a služeb 6 stavebních spořitelen, 28 pojišťoven, 33 bank a 76 investičních fondů.

K rozšíření portfolia služeb se vedení firmy rozhodlo pro zahrnutí realitní kanceláře, prostřednictvím které se zprostředkovává prodej a nákup nemovitostí (*W2*).

Nabídku služeb uzavírá pronájem kontejnerů, včetně odvozu stavebního a směsného odpadu, naložení probíhá pomocí UNC 750 (*W3*).

V průběhu staveb se vedení snaží udržovat zásoby co nejnižší a nákup od dodavatele probíhá až ve chvíli nutnosti zapojit tento druh materiálu do výroby (*W4*). Náklady tak vznikají pouze v důsledku přebytků. Tímto způsobem řízení zásob není nutné vlastnit speciální monitorované prostory. Na druhou stranu v případě speciálních druhů materiálu nebo větších objednávek dochází k prodloužení dodání o týden až dva měsíce a platba se v takovém případě provádí zálohovou částkou, v některých případech si pro objednaný materiál jezdí někdo z vedení firmy.

Objednaný materiál se spotřebovává v průběhu stavebních prací, kde je po dobu stavební zakázky a také uskladněn. Na stavbách se pracuje pouze s certifikovanými materiály, aby byly splněny požadavky ze strany zadavatelů.

V některých případech, aby firma uspořila některé náklady, dojíždí pro materiál do velkých specializovaných prodejen, příkladem Bauhaus a Hornbach. V těchto prodejnách se nejčastěji nakupuje cement, omítka, drobný materiál, který se firmě nevyplatí nakupovat od velkododavatelů.

K řízení, přehledu, evidenci a kontrole dodávek, provedených stavebních prací a celkového průběhu stavební zakázky firma vlastní rozpočtový program Stavební podnik. Mezi další nehmotný majetek firmy lze zařadit účetní program Duna pro vedení daňové evidence a mzdového účetnictví a kancelářskou sadu Microsoft Office. S rozpočtovým programem a účetním programem jsou spojeny každoroční náklady na licenční obnovu. SW aktualizace však probíhají v průběhu celého roku.

Přestože se firma snaží neustále sledovat vývoj trendů, postupů a materiálů, tak inovace technického vybavení se provádí jen výjimečně a pouze ve chvíli, kdy dosavadní zařízení již zcela nevyhovuje požadavkům vedení (*W5*). Technické vybavení je kromě výše uvedeného SW, tvořeno výhradně dlouhodobým hmotným majetkem. K obnově movitých věcí, jednalo se o osobní a nákladní automobily, docházelo v průběhu období od roku 2006 do 2011. K inovaci dalšího dlouhodobého hmotného majetku již nedošlo. V případě, že nastane situace, kdy firma není schopna pokrýt požadavky ze strany zadavatele, často u zakázek většího typu, rozhodne se využít některého subdodavatele (*W6*).

V souvislosti s inovacemi jsou konány stavební veletrhy, vydávají se periodika, na internetu se publikují články o současném vývoji jak celého odvětví, tak vymezených stavebních pracovních postupů. Vedení firmy je k tomuto druhu vzdělávání se rezervované a například stavebních veletrhů se neúčastní vůbec (*W7*).

Marketing

Ve stavebním odvětví působí velké množství konkurentů, kteří si vzájemně konkurují velmi podobnou, někdy téměř totožnou nabídkou služeb. Pokud chce být firma úspěšná, je důležité, aby byla schopná se zviditelnit a ukázat svým potenciálním klientům, soukromým i veřejným v čem spočívá její přidaná hodnota, co je tím odlišujícím od tržní konkurence.

Firma na trhu působí již více jak 20 let, z počátku nevyužívala reklamy, tehdy však ze strany konkurentů nebyl tak vysoký tlak jako nyní. Firma vlastní své webové stránky, které jsou k dispozici již několik let a to jen v málo změněné formě (*W8*). K využití sociálních sítí ani šíření reklamy prostřednictvím těchto internetových stránek nedochází, není využito ani Google reklam. Přesto se vedení snaží firmu alespoň nějakým způsobem zviditelnit, je provedena registrace na stránkách sdružujících obvykle malé a střední podniky a to v katalogu firem a institucí sfirmy.cz (*W9*). Umístění firmy do katalogu stojí od 5 do 10 tisíc, konečnou částku ovlivňuje například, v jakém pořadí bude firma řazena mezi ostatními podniky nebo počet fotografií. Zřízena je také optimalizace internetových stránek, aby docházelo k přednostnímu výpisu ve vyhledávacích Google a Seznam.

Firma ke své propagaci také využívá tiskovin, buď v některých inzertních novinách (*W10*) ve formě nějakého malého banneru s krátkým sdělením nebo prostřednictvím placeného profilu ve Zlatých stránkách. Není však například využita propagace na základě darů, určité podpory sdružení, rozdávaní reklamních předmětů s tematikou firmy. Nejsou vytvořeny ani firemní letáky většího nebo menšího formátu.

Kromě výše uvedených nástrojů firma využívá také vlastní reklamy. Jedná se o reklamní plachty pověšené na lešení u rozestavěných stavebních objektů, na kterých se firma podílí. A dále prostřednictvím automobilů opatřených firemním logem.

Logo společnosti lze také zahlédnout na sídle firmy, kde mají klienti k dispozici vymezený menší prostor k parkování. Pro zviditelnění loga ve večerních a nočních hodinách je na budově přimontován reflektor osvětlující tu část sídla. Přesto se

jedná o méně výraznou propagaci a logo lze přehlédnout. Dalších cedulí, výlepů a plakátů kolem sídla firmy není využito.

Platby za zápis firmy na Firmy.cz a optimalizaci vyhledávače na Googlu a Seznam se provádí jednou ročně. Na propagaci je ročně vyčleněno přibližně 20 tisíc korun, tato částka představuje přibližně 10 procent ze zisku.

Jistou formu přidané hodnoty a možnosti jak se lze zviditelnit představuje certifikace kvality a řízení managementu norma ISO 9001-2009, která by měla být pro klienty zárukou správně vedeného managementu, který je základem pro splnění dalších sounáležitostí, jako je dodržení termínů a rozpočtů.

Organizační úroveň a image podniku

Firma se počtem svých zaměstnanců řadí mezi velmi malé podniky, stálých zaměstnanců má od 6 do 9. Ostatní jsou najímáni až s ohledem na potřeby zakázek. Z toho vzniká také jednodušší organizační struktura podniku. Hlavní rozhodování o vývoji firmy je na pouze majiteli, pod ním se pak nachází stavbyvedoucí a ekonom. Ty mají na starosti řízení staveb od stolu a v terénu. Organizují také způsob dodávek ze strany zásobovače a vedoucího pracovní skupiny, ten dává pokyny dělníkům a pomocným dělníkům.

Dlouhodobými cíli firmy je snaha maximalizování zisků a spokojení zákazníci. Na svých internetových stránkách je dále uveden princip politiky kvality ARS Stavby. V textu je kladen důraz na kvalitu, která stavební firma svým klientům nabízí, dále důležitost úroveň jednání celého vedení. Část textu je věnována také zákazníkům, kde se uvádí důležitost spokojenosti klientů, která je průběžně zjišťována, analyzována a následně implementována do pracovních postupů. Pro firmu je úspěch, pokud ji klient doporučí dále. Závěr textu je věnován výběru pečlivému výběru zaměstnancům a nepostradatelnosti týmové práce. V textu však například chybí současný trend, kterým je udržitelný rozvoj a nižší náročnost provozu na životní prostředí (*W11*).

Zjistit jakou image má firma mezi klienty, nebo jak ji vnímají zákazníci je poměrně složité, možností, jak zjistit spokojenost s odvedenou prací by bylo využití nějakého dotazníkového šetření. Tento způsob sběru dat je však velmi závislý na přístupu vyplňujících, jejich ochotě a pravdivosti poskytnutých odpovědí. V současné době si firma zjišťuje spokojenost jen u předávání hotové stavby klientovi a to na základě předávacího protokolu ukončené stavby, kde je vymezený odstavec pro hodnocení díla objednatelem, současně firma poskytuje za odvedenou práci záruku spokojenosti. Z doposud sesbíraných informací plyne, že zákazníci jsou spokojeni.

Finance a účetnictví

Vedení firmy účetnictví a část finančního hospodaření přenechává firemní účetní. Firma je fyzickou osobou, vede daňovou evidenci, mzdové účetnictví, disponuje souhrnem majetku a prostřednictvím rozpočtového programu eviduje také náklady spojené se stavbami a mzdami. Přestože firma disponuje podrobnými podklady vázající se k hospodaření podniku, nesestavuje si žádné finanční strate-

gie ani plány. Finanční vývoj a kontrola nákladů je hodnocena převážně kvalifikovaným odhadem bez podrobnější kvantifikace. Řízení v tomto ohledu probíhá intuitivním způsobem (*W12*). Vedení firmy se domnívá, že ekonomický vývoj v letech 2007 až 2011 na hospodaření firmy neměl žádný dopad.

Firma nevede ani cenovou strategii, ceny stavebních prací jsou stanovovány dvojím způsobem buď na základě ceníku stavebních prací URS nebo RTS za současného přihlédnutí k firemním možnostem, nebo podle výběrového řízení, kde je však současným trendem požadavek na co nejnižší nabídkovou cenu (*W13*). Firmy jsou nyní v situaci, kdy ve většině případů přijímají cenu stanovenou trhem, práce je stále málo, a tak stavební zakázku dostane ta firma, která je stavební objekt schopna zrealizovat ve stanoveném.

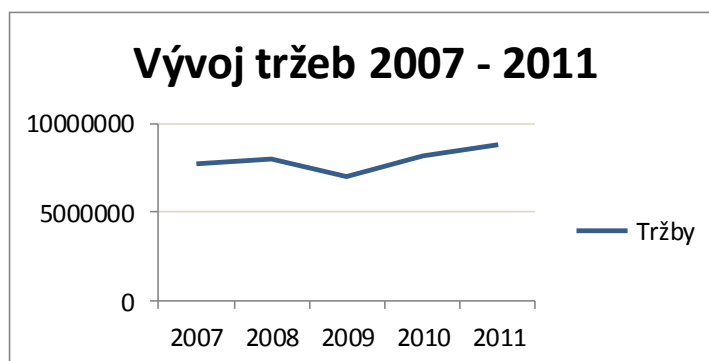
Firma nenabízí žádný orientační přehled cen, vždy záleží na konkrétní zakázce a současném ocenění stavebních prací stanovených odvětvím. Bez osobního setkání a konzultace s vedením firmy si tak zákazníci nemohou udělat žádnou představu o ceně (*W14*). Vedení firmy dále nenabízí ani nezvažuje o zapojení cenových zvýhodněních. V praxi se buď firma na stavebním objektu dohodne, nebo nikoli.

Stavební odvětví se vyznačuje značnou závislostí na sezónnosti a vývoji hospodářského cyklu. V případě sezónnosti pak v průběhu roku nastává situace, kdy se nové zakázky přijímají v období od ledna do března, v následujících letních měsících dochází k propadu, stavební práce téměř neprobíhají, výstavba se opět zahájí až od září. S tím jsou v úzké spojitosti náklady a závazky, poměrně často se stává, že v důsledku zimních měsíců je nutné stavbu přerušit, s dostavbou následně pokračovat až pokud to počasí umožňuje. Firmě tak vznikají náklady z rozpracovaných staveb a z úschovy nespotřebovaného materiálu, dále se sčítají krátkodobé závazky, které vznikají vůči dodavatelům. (*W15*) Stavební firmy jsou tak zatíženy velkými finančními výkyvy.

Vedení firmy si téměř výhradně zakládá na financování provozu z vlastních zdrojů. Pouze k obnovení, některého hmotného majetku je využito některých bankovních produktů nebo leasingu (*W16*). Samotné stavby jsou financovány buď zálohově prostřednictvím vytvořených rezerv objednatele, dále dochází k tvorbě pohledávek. Současně si firma vytváří finanční rezervu, která se pohybuje kolem 10 % z celkového obrátu. Rezerva slouží k neočekávaným závadám a marketingové propagaci.

Zisk ze stavby je v průměru vyčíslen na 9 % z celkových rozpočtových nákladů.

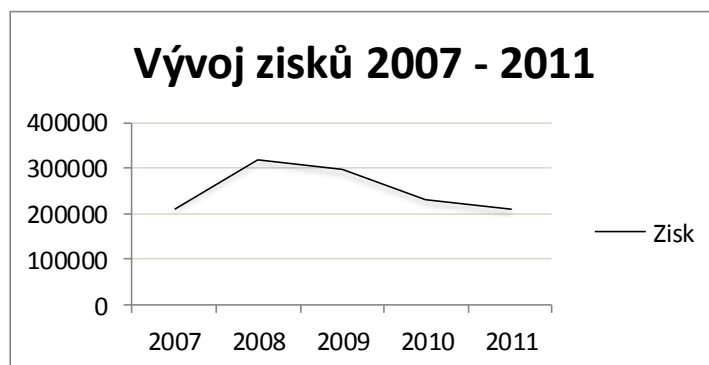
Vedení firmy se snaží udržovat stabilní vývoj tržeb, jak lze vidět, tak i přes recesní léta a propady ve stavebnictví, docházelo k celkovému růstu, kromě roku 2009. Příčinou tohoto průběhu je do velké míry průběžná změna struktury stavebních zakázek. Graficky je vývoj zaznamenán v následujícím grafu.



Obr. 17 Vývoj tržeb od roku 2007 do 2011.

Zdroj: interní data firmy

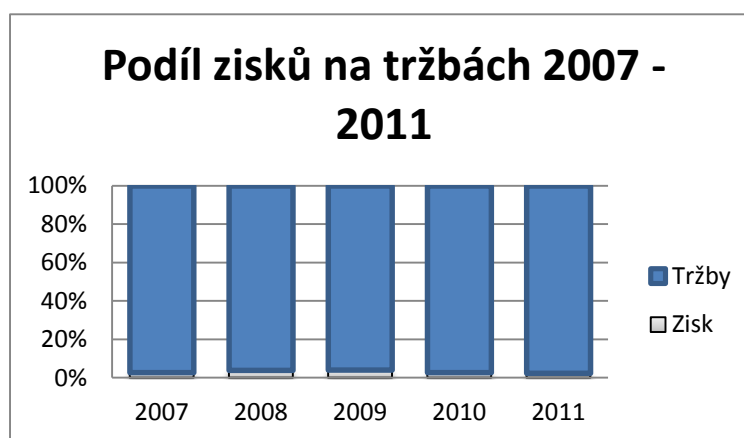
Z daného grafu by se zdálo, že vliv ekonomického a odvětvového poklesu firmu skutečně nezasáhl. V následujících grafech, jsou však již změny patrné. Lze vidět, jak dochází ke stále se snižujícímu zisku a jeho podílu na celkových tržbách. Tento jev způsoben nejen poklesem cen stavebních prací, ale také konstantními náklady, to ve výsledku znamená, že i přes vyšší tržby firma vydělá méně.



Obr. 18 Vývoj zisků od roku 2007 do roku 2011.

Zdroj: interní data firmy

Rostoucí zisk firma zaznamenala pouze v roce 2008, s následujícím rokem se již pojí pokles, který pokračuje až do roku 2011. Výraznější propad je mezi roky 2009 a 2010.



Obr. 19 Vývoj podílu zisků na tržbách od roku 2007 do 2011.

Zdroj: interní data firmy

V důsledku rostoucích tržeb pak každoročně dochází ke zmenšujícímu se podílu zisků na tržbách. Tento průběh je lze vyčíst z grafu. Při srovnání roku 2009, kdy podíl dosahoval nejvyšší hodnoty 4,2 % a roku 2011 s naopak nejnižší dosaženou hodnotou 2,3 % je vidět pokles o 1,9 p. b. Obecně jsou však hodnoty po celé sledované období poměrně nízké.

4.2.1 Finanční stránka podniku

Podkapitola finanční stránka podniku navazuje na analýzu vnitřního prostředí, konkrétně na model 5 klíčových faktorů, finance a účetnictví. Pro detailnější zhodnocení finanční situace podniku je zhodnocení finančního zdraví podniku řešeno touto samostatnou kapitolou.

Ve stavebním odvětví firma ARSSTAV působí od 1. 1. 1993, kdy si současný majitel zažádal o registraci firmy. Z právního hlediska je na firmu nahlíženo jako na fyzickou osobu, podnikající podle živnostenského zákona, nezapsané v obchodním rejstříku. Firma se řídí zákonem č. 586/1992 o daních z příjmů fyzických osob, je tedy plátcem daně. Jedná se o malou stavební firmu zaměřující se na stavební objekty v Brně a okolí.

Firma vede účetnictví v podobě daňové evidence, která slouží k zjištění a prokázání základu daně z příjmů. Obsahuje následující údaje:

1. Příjmy a výdaje rozčleněná pro potřeby zjištění základu daně
2. Evidenci majetku a závazků

Firma navíc vede mzdové účetnictví, disponuje souhrnem nákladů vztahujících se k jednotlivým stavbám, získaných z rozpočtového programu. Eviduje si také jednotlivé peněžní operace, spojené s financováním dlouhodobého majetku a provozu firmy.

Vzhledem k faktu, kdy se vedení firmy domnívá, že provoz podniku vlivem recesí ekonomiky v letech 2007 až 2012 nebyl ovlivněn, je záměrně provedena finanční analýza stavební firmy. Pro analýzu a zhodnocení dopadů recese na vybranou firmu bylo vybráno období od roku 2007 a do roku 2011.

Přestože firma vede daňovou evidenci, disponuje detailními podklady k finanční stránce firmy, kdy si eviduje majetek, jeho pořízení i prodej, mzdy, na základě rozpočtového programu jsou rozpracovány i jednotlivé materiálové položky, jejich počet, cena, datum pořízení a další podrobnosti. Vedení si také eviduje udržovanou část svých financí. Na základě těchto podrobných dat bylo možné sestavit rozvahu firmy a následně provést analýzu prostřednictvím některých ukazatelů vhodných k danému účelu.

4.2.2 Analýza vývojových trendů

Horizontální analýza umožňuje srovnání dvou a více absolutních ukazatelů v čase, tedy jakým způsobem se vyvíjely v čase. Údaje jsou uváděny v tisících korunách.

Tab. 5 Horizontální analýza rozvahy aktiv ve zkráceném rozsahu

	Absolutní změna				Relativní změna v procentech			
	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11
Aktiva celkem	1013,29	993,38	-386,54	-12,07	149,60	132,50	92,05	99,81
Dlouhodobý majetek	995,72	1095,15	-514,36	-519,52	260,73	167,80	81,02	76,34
Dl. nehmotný majetek	X	X	X	X	X	X	X	X
Dl. hmotný majetek	995,72	1077,15	-508,36	-519,52	264,07	167,21	81,02	76,07
Dl. finanční majetek	0	18	-6	0	1	242,85	80,39	1
Oběžná aktiva	17,56	-83,76	186,81	512,44	101,23	94,23	113,64	132,92
Zásoby	66,74	26,16	-25,65	26,38	201,74	119,76	83,81	119,86
Dl. pohledávky	X	X	X	X	X	X	X	X
Kr. pohledávky	-385,96	-85,17	24,43	839,49	67,81	89,52	103,35	211,58
Kr. finanční majetek	336,78	-24,74	188,04	-353,43	296,90	95,12	138,92	47,33
Ostatní aktiva	X	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Interní data firmy, vlastní zpracování

Dlouhodobý majetek firmy tvoří pouze dlouhodobý hmotný majetek. Do roku 2007 bylo dlouhodobým hmotným majetkem sídlo firmy a movité stroje. Struktura majetku se postupně začala měnit od roku 2008, kdy byly obnovovány firemní vozy a dokoupeny movité stroje. Tato změna v dlouhodobém hmotném majetku se projevila jeho nárůstem. Nákup vozů byl proveden v roce 2008 a 2009, rozšíření dlouhodobého majetku je viditelné na několika násobných procentních změnách. Nákup byl proveden z nutnosti zapojení nového automobilu a také z důvodu rozšíření nabídky služeb, jedním z vozů bylo nákladní auto Renault. Od roku 2010 již k dal-

šímu pořízení majetku nedocházelo, naopak odprodal se nebo vyřadil. Snahou bylo dosáhnout nižších provozních nákladů na údržbu a provoz. Tento úbytek vyjadřuje pokles 19 p. b. dlouhodobého majetku mezi roky 09 a 10. V následujícím roce pokračoval prodej nepotřebného dlouhodobého majetku a meziročně hodnota klesla o dalších 23 p. b.

Druhou částí rozvahy z pohledu celkových aktiv je oběžný majetek, ten vykazuje nejen složitější strukturu, ale také dochází v průběhu roku ke změnám v jeho složení. Ve stavebním odvětví tento druh majetku obvykle tvoří nadpoloviční většinu. Oběžný majetek firmy zahrnuje materiál, krátkodobé pohledávky a finanční hotovost. U firmy největší podíl na oběžných aktivech je vytvářen finančním majetkem firmy a krátkodobými pohledávkami. Změny, které nastávaly v průběhu let, jsou vidět v tabulce, struktura jaké tento majetek nabýval lze vztahovat také ekonomickému vývoji. Od roku 2007 postupně docházelo k úbytku pohledávek a přibývalo finančního majetku (*W17*). Po zlomovém roce 2010 razantně ubývá finančního majetku a vzrůstají pohledávky. Firemní zásoby se v průběhu let měnily, pokud se však jejich množství vztáhne k hodnotě celkového oběžného majetku, jedná se o menší část. Firma se snaží udržovat zásoby co nejnižší. Většina změn v oběžném majetku je způsobená rozdílnou strukturou zakázek. Kdy se firma zaměřila na veřejné stavební zakázky menšího typu.

Tab. 6 Horizontální analýza rozvahy pasiv ve zkráceném rozsahu

	Absolutní změna				Relativní změna v procentech			
	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11
Pasiva celkem	1013,29	993,38	-386,54	-12,07	149,60	132,50	92,05	99,81
Vlastní kapitál	534,87	506,59	-65,93	-20,99	151,61	132,24	96,82	98,95
Základní kapitál	X	X	X	X	X	X	X	X
Kapitálové fondy	X	X	X	X	X	X	X	X
Ostatní fondy	410	550	0	0	150	144,71	1	1
Nerozdělený zisk	X	X	X	X	X	X	X	X
VH běžného ob.	124,87	-43,40	-65,95	-20,99	157,75	87,27	77,85	90,94
Cizí zdroje	478,42	486,78	-255,60	13,92	147,54	132,78	87,03	100,81
Dl. závazky	X	X	X	X	X	X	X	X
Krátkodobé závazky	12,69	31,90	16,74	38,16	101,75	104,32	121,77	140,74
Dl. Bankovní úvěry	455,72	456,88	-416,08	-365,69	275,34	163,84	64,51	51,65
Kr. bankovní úvěry	X	X	X	X	X	X	X	X
Rezervy	10	-2	-7	-2	275,34	163,84	58,96	46,38
Ostatní pasiva	X	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Interní data firmy, vlastní zpracování

Druhou část rozvahy tvoří pasiva, tedy přehled zdrojů, kterými je majetek. Jedná se o zkrácenou formu, zachycující nenulové položky. Tato část přehledně popisuje, jakým způsobem byl financován dlouhodobý majetek a jakou část vlastních zdrojů majitel firmy dlouhodobě ve firmě udržuje. V průběhu tří let, období od

2008 do 2010 využila firma dlouhodobých bankovních úvěrů ve výši 1290 tis. Kč. Tento způsob financování majetku se projevil v rozvaze a zvýšil množství cizích zdrojů. Vzrůstající trend také zaznamenávají závazky z obchodních vztahů a zaměstnancům. Celé sledované období vykazuje nárůst více jak 60 p. b.

Cizí zdroje dále zahrnují položku rezerv, ty jsou vytvářeny z výsledku hospodaření, obvykle se jedná o částku 10 %. Rezervy byly a jsou vytvářeny na financování marketingu firmy a dokupování potřebného kancelářského materiálu.

Vlastní kapitál firmy bylo možné vyčíslit z důvodu evidované a dlouhodobě udržované části peněz. Ta byla do firmy vkládána v několika peněžních částkách. Na začátku sledovaného období tvořila 820 tisíc korun, během následujících let však došlo k dvojnásobnému zvýšení, vždy při nákupu dlouhodobého majetku, který byl částečně financován vlastními zdroji. Na tomto základě bylo následně možné zjistit výsledek hospodaření. Protože firma neudrzuje hospodářský výsledek do dalších období. Dochází k přímému převodu do provozu firmy. V tabulce z toho důvodu není položka výsledek hospodaření minulých období.

Základní kapitál v rozvaze není uveden a to v důsledku právní formy firmy. U fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění není povinnost udržovat základní kapitál. U sledované firmy je nahrazen vlastním kapitálem, který by byl zaznamenán na účtu individuálního podnikatele, jeho výše je dlouhodobě udržována. Jak lze vidět výsledek hospodaření má do roku 2009 rostoucí průběh, po roce 2010 dochází ke změně a klesá. Meziroční poklesy v průměru představují 10 p. b. Tento vývoj je způsoben rostoucími náklady společnosti a také nižšími celkovými tržbami jako důsledek poklesu cen za stavební práce (*W18*).

Nákup dlouhodobého majetku v podobě nových automobilů firmě sice zvýšilo zadlužení, na druhou stranu umožnilo zahrnout do své nabídky nové služby spojené s pronájmem a odvozem sutin a jiného materiálu. Pokud je však na investici poohlíženo z pohledu návratnosti, pak vložené finanční prostředky do nákladního automobilu. Naopak zbývající vozy lze využít jak na převoz materiálu a nářadí, tak i na odvoz pracovníků k místu stavby. Délka úvěru byla nastavena na 3 roky, jednotlivé splátky tak představovaly značnou finanční zátěž, kterou však podnik byl schopen hradit.

4.2.3 Vertikální analýza firmy

Vertikální analýza poskytuje přehled o struktuře v procentním vyjádření. V následujícím textu bude provedena pouze pro rozvahu, lze se však běžně setkat s vertikální analýzou výsledovky a jiných účetních výkazů.

Rozbor jednotlivých položek v rozvaze je prováděn na základě bilanční sumy, kdy se zvolí výchozí hodnota, například celková aktiva nebo pasiva a následně je k nim vztahováno na dalších. Vertikální analýza, stejně jako horizontální popisuje vývoj v období mezi roky 2007 až 2011. Vedení firmy v průběhu několika let ovlivnilo majetkovou strukturu. Rozšíření vozového parku a pořízení nového technického vybavení znamenal o přibližně 23 p. b. výše.

Tab. 7 Vertikální analýza rozvahy aktiv ve zkráceném rozsahu

Vertikální analýza výkazů	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	29,71	52,44	66,17	58,25	44,39
Oběžná aktiva	70,28	47,55	33,82	41,74	55,60
Zásoby	3,21	4,33	3,91	3,56	4,28
Kr. pohledávky	58,70	26,60	17,97	20,18	42,78
Kr. finanční. Majetek	8,37	16,61	11,93	18,00	8,53

Zdroj: Interní data firmy, vlastní zpracování

Vlivem pořízení nových automobilů došlo k výrazné změně struktury dlouhodobého majetku. V roce 2007 dlouhodobý hmotný majetek tvořil 29,71 procent celkového majetku, oběžný majetek téhož roku tvořil 70,28 procent. Rozšíření dlouhodobého majetku v následujících letech způsobil nejdříve meziroční nárůst 22 p. b. a následně mezi roky 2008 a 2009 o 14 p. b. V roce 2009, tak dlouhodobý majetek v podniku představoval většinu aktiv, jednalo se o 66,17 procent. Dané majetkové rozložení, tak představuje ne zcela běžnou situaci ve stavebním odvětví. Z důvodu rostoucích nákladů spojených s udržováním většinu množství majetku, se vedení podniku rozhodlo ho částečně rozprodat. Od roku 2010, tak dochází k menšímu snížení celkového podílu dlouhodobého majetku, pokračující i následující rok.

Na vývoj ekonomiky citlivěji reagovala oběžná aktiva, především aktiva finančního charakteru. Podíl krátkodobých pohledávek se od roku 2008 začal snižovat, nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2009, tento rok představoval vrchol stavebního odvětví. V roce 2010 dochází opět k růstu pohledávek na celkovém majetku firmy. Skokově pohledávky vzrostly v roce 2011, kdy tento druh majetku představoval 42,78 procent. (W19). Příčinnou je ekonomický vývoj a zhoršená finanční situace tržních subjektů, chyběla hotovost, lhůty k platbám se prodlužovaly, pohledávky se kumulovaly. Opačný trend zaznamenal krátkodobý finanční majetek, jeho podíl se zvýšil v roce 2008, kdy tvořil 16 procent majetku. V roce 2011 hodnota klesla na 8 procent. Tato hodnota představovat od roku 2007 nejmenší zastoupení krátkodobého finančního majetku.

Obvykle a často před rokem 2008 tvořily zásoby velkou část oběžného majetku firmy. Sledovaná firma se však snaží o minimalizaci jejich držení. Ať už kvůli snaze dosáhnout nižší náklady nebo z důvodu nemožnosti zásoby skladovat.

Tab. 8 Vertikální analýza rozvahy pasiv ve zkráceném rozsahu

Vertikální analýza výkazů	2007	2008	2009	2010	2011
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	50,73	51,41	51,31	53,96	53,50
VH běžného úč. ob.	10,58	11,16	7,35	6,21	5,66
Cizí zdroje	49,26	48,58	48,68	46,03	46,49
Krátkodobé závazky	35,46	24,12	18,99	25,12	35,42
Dl. Bankovní úvěry	12,72	23,41	28,95	20,29	10,50
Kr. bankovní úvěry	X	X	X	X	X

Zdroj: Interní data firmy, vlastní zpracování

Z vertikální analýzy pasiv je vidět po celé sledované období neměnný vývoj vloženého vlastního kapitálu. Naopak výsledek hospodaření provázejí meziroční změny, podíl výsledku hospodaření se od roku 2008 zmenšuje a z 11,16 procent, klesá až na hodnotu 5,6 procent v roce 2011. Tato změna je způsobena méně ziskovými zakázkami, které vznikl v důsledku velkého množství firem a malého objemu stavebních prací. (W20)

Cizí zdroje firmy ve sledovaném období nezaznamenávaly větší výkyvy, zmenšení podílu proběhlo až v roce 2010 a to ze 48 procent v roce 2009 na 46 procent v roce 2010. Cizí zdroje zahrnují krátkodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry. Vývoj krátkodobých závazků kopíruje strukturu pohledávek. Do roku 2009 podíl závazku se snižuje. Od roku 2010 nastává hromadění závazků. Tento stav vzniká z důvodu přijatých opožděných plateb a také struktury zadavatelů, se kterými firma při pracovních jednáních spolupracuje, mezi léty 2009 a 2010 se větší míře začala soustředit také na stavební práce pro veřejného zadavatele. Dlouhodobé bankovní úvěry se mění v závislosti na pořizování dlouhodobého hmotného majetku, který byl částečně financován zdroji v podobě úvěru.

4.2.4 Analýza poměrových ukazatelů a zadluženosti podniku

Poměrová analýza poskytuje další možnost jak získat přehled nad vývojem podniku. Na rozdíl od horizontální a vertikální poměřuje jednotlivé ukazatele ve vztahu mezi sebou a předkládá tak další pohled na finanční stránku podniku.

Tab. 9 Analýza poměrových ukazatelů rentability

Rentabilita	Analýza poměrových ukazatelů					
	Jednotka	2007	2008	2009	2010	2011
ROA = EBIT/A	%	14,96	13,87	10,59	8,72	7,67
ROE = EAT/VK	%	20,86	20,41	14,32	11,52	10,58
ROS = EAT/Tržby	%	2,80	3,99	4,23	2,85	2,38
ROS v odvětví (v %)	%	4,18	4,43	4,96	5,97	5,10

Zdroj: Interní data firmy, vlastní zpracování, odvětvové dle MPO, 2012

Uvedené poměrové ukazatele ve sledovaném období klesají, tento vývoj je způsoben pořízením dlouhodobého majetku, ale také klesajícími zisky, které nejvýrazněji poklesly v roce 2009.

ROA – Rentabilita celkových aktiv dosahovala nejvyšší úrovně v roce 2007, rentabilita aktiv v daném roce dosahovala 14,96 procent. Tato hodnota vysoce převyšovala průměr odvětví. Firma dosahovala takto vysoké rentability z důvodu držení jen nezbytně nutného dlouhodobého majetku. Rozšíření o osobní a nákladní automobil a nákup dalšího movitého majetku, společně s ročně se propadajícími zisky způsobil pokles hodnoty ukazatele. Ta se v roce 2011 zastavila na hodnotě 7,67 procent. Pokles znamená, že firma vůči dosaženým ziskům drží více majetku, než by bylo nutné (*W21*). Na poklesu svůj vliv projevil také vzrůstající oběžný majetek oproti předchozímu roku. Meziročně došlo k výrazné změně v množství pohledávek.

Podobný trend následoval ukazatel ROE, jedná se o rentabilitu vlastního kapitálu. Téměř identický vývoj způsobuje velké množství vložených vlastních zdrojů. Na druhou stranu propad, který nastal v roce 2009, znázorňuje vliv zapojení cizích zdrojů na pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Hodnota klesá i další roky, již pomaleji. Příčinou je především zmenšující se zisk, který klesá rychleji, než se prodává dlouhodobý majetek, proto procenta klesají, přestože se vedení rozhodlo snížit množství majetku.

ROS vyjadřuje rentabilitu tržeb, ta nejdříve stoupá vlivem zvyšujícího se zisku, po roce 2010, ale poměrně výrazně klesne na hodnotu 2,69 procenta. Firma dosahuje malých zisků, výjimkou je rok 2009, kde i přesto jsou zisky poměrně malé. V roce 2011 pokles pokračoval na 2,19 %, tento výsledek znamená, že z každé koruny tržeb získá podnik 2,19 haléřů. Změna v rentabilitě zisků byla způsobena vyššími náklady, které byly rok od roku o něco větší, než jakým způsobem narůstaly tržby.

Tab. 10 Analýza poměrových ukazatelů aktivity

Aktivita	Analýza poměrových ukazatelů				
	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	3,77	2,62	1,73	2,18	2,37
Doba obratu aktiv	96,64	139,06	210,08	167,37	153,75
Obrat zásob	117,58	60,60	44,38	61,19	55,46
Doba obratu zásob	3,10	6,02	8,22	5,96	6,58
Obrat pohledávek	6,43	9,86	9,66	10,80	5,54
Doba obratu pohledávek	56,73	37,00	37,76	33,78	65,78
Doba obratu závazků	34,27	33,54	39,89	42,05	54,47

Zdroj: Interní data firmy, vlastní zpracování, odvětvové dle MPO, 2012

Obrat celkových aktiv popisuje, jak efektivně jsou celková podniková aktiva zhodnocována. Minimální hodnota je 1. Ukazatel vztahuje do poměru zisk a aktiva, pokud nastává pokles, znamená to, že podnik k velkému množství držených aktiv

tvoří jen malou část zisku. To potvrzují výsledky v tabulce, které ukazují, jak obrat aktiv reagoval na růst dlouhodobého majetku, protože ten ve sledovaném období byl provázen největšími změnami. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2009, jednalo se o milionové zvýšení dlouhodobého majetku. Za průměrné hodnoty se považuje rozmezí od 1,6 do 2,9. Firma se ve sledovaném období drží v daném rozmezí, pouze v roce 2009 je blíže hranici 1,6. Zvýšení obratu celkových aktiv je spojeno s prodejem dlouhodobého majetku.

Položka obrat zásob popisuje poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Firma po celou dobu dosahuje velmi vysokých hodnot. Důvodem je snaha vedení držet zásoby na minimu. Vzhledem ke struktuře zakázek a jejich velikosti je možné zásoby držet na opravdu velmi nízké hodnotě. Nejpomaleji byly zásoby obráceny v roce 2009, přesto se stále jedná o opravdu velmi nízkou hodnotu. Tato rychlost obratu zásob znázorňuje dobře sestavený stavební plán, kdy nedochází k velkým prodávám v zapojení nakoupeného materiálu do výroby a také na zakázky menšího rozsahu, nevyžadující složité úpravy.

Doba obratu zásob je ukazatelem poskytujícím přehled o délce vázanosti zásob ve firmě do doby prodeje nebo spotřeby. Čím nižší hodnoty ukazatel dosahuje, tím lépe. Protože s vázaností rostou náklady na tento kapitál. Firma zásoby drží obvykle po dobu jednoho pracovního týdne, tato doba odpovídá rozpisu stavby.

Ukazatele obrat pohledávek a doba obratu, staví do vztahu tržby a pohledávky, v případě doby jsou pak tržby děleny 365. Od roku 2007 ukazatele vykazují klesající tendenci, protože stavební zakázky firmy byly zpravidla o soukromých zadavatelích, u kterých vedení firmy požaduje platbu v hotovosti. Změna ve vývoji ukazatele nastala až v roce 2011, kdy firma ve větším množství pracovala na stavebních zakázkách pro veřejné zadavatele. Z toho důvodů docházelo k větší držbě krátkodobých pohledávek. Rostoucí držení pohledávek firmou znamená jejich prodloužení splatnosti (*W22*). Přesto hodnoty nepřekročily více, jak 3 měsíce, tento údaj odpovídá době splatnosti faktur, které jsou v držení firmy. Z toho lze usoudit, že firma si vhodně vybírá zadavatele.

Ukazatele doby a rychlosti závazků, se získávají na stejném základě jako v případě pohledávek, avšak vztahují do poměru závazky a tržby. Doba obratu závazků má ve sledovaném období vzrůstající trend. Od roku 2008 do roku 2011, tak docházelo k nárůstu doby, kdy byly uhrazeny. Důsledkem byl pomalejší vývoj tržeb vůči tempu nárůstu závazků. To následně také způsobuje pokles rychlosti obratu závazků.

Obrat závazků a pohledávek by měl být přitom velmi podobný, aby nedocházelo k situaci, kdy se firma ocitá v obchodním deficitu. Z vypočtených údajů lze zjistit, že doba splatnosti pohledávek se zcela neshoduje s dobou splatnosti závazků. Firmě vzniká obchodní deficit. Přesto se firma snaží dlouhodobě udržovat pověst důvěryhodné stavební firmy a závazky hradí včas.

Tab. 11 Analýza poměrových ukazatelů likvidity

Likvidita	Analýza poměrových ukazatelů				
	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,98	1,97	1,78	1,66	1,56
Běžná likvidita v odvětví	1,31	1,35	1,61	1,72	1,77
Pohotová likvidita	1,89	1,79	1,57	1,51	1,44
Pohotová likvidita v odvětví	1,11	1,18	1,47	1,50	1,57
Okamžitá likvidita	0,23	0,68	0,62	0,71	0,24
Okamžitá likvidita v odvětví	0,23	0,24	0,39	0,40	0,44

Zdroj: Interní data firmy, vlastní zpracování, odvětvové dle MPO, 2012

Ukazatele likvidity slouží k popsání finančního stavu firmy, zda firma disponuje dostatečnými prostředky, které by byly reálně využitelné k úhradě závazků. Likvidity se od sebe odlišují podle majetku, který zahrnují.

Běžná likvidita představuje poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Lze ji využít, jako přibližného odhadu likvidity společnosti. Ideální rozmezí hodnot se pohybuje od 1,5 do 2,5. V daném rozmezí se firma pohybuje během všech let, avšak hodnoty pozvolně klesají. Důsledkem je rozdílná struktura zakázek, způsobená ekonomický trendem. Firma ve sledovaném období začala přijímat i drobné stavební práce v podobě úprav. Průběh výsledků ukazatele je podobný odvětvovému průměru.

Pohotová likvidita stejně jako běžná likvidita k výpočtům používá oběžná aktiva, tato hodnota je očištěna o zásoby, nejméně likvidní položku v oběžném majetku. Firma si pohotovou likviditu udržovala vyšší, než jsou optimální hodnoty až do roku 2011, kde přes nárůst pohledávek docházelo k ještě rychlejšímu většímu rozšíření závazků, společně s poklesem finanční hotovosti, tento rok znamenal snížení pohotové likvidity pod hladinu optimálních hodnot.

Okamžitá likvidita zahrnuje krátkodobý finanční majetek, obsahuje tak pouze nejlikvidnější aktiva. Doporučující hodnotou je 0,2 a více. Tuto optimální hodnotu firma plní v celém svém období. Výsledky, které ukazatele okamžité likvidity vyjadřují, dokládají snižování pohledávek a zvýšení finančního majetku firmy. Důvodem je urychlení plateb ze strany zadavatelů stavebních zakázek. Současně má na výslednou hodnotu zásadní vliv, pro koho byly stavby stavěny. Do roku 2009 se jednalo o soukromé osoby, které často platí hotově. Rok 2011 nejen, že názorně ukazuje poměrně značný úbytek finančního majetku, ale také nepřímo ukazuje změnu ve stavebních zakázkách, které firma v daném roce prováděla (W23).

4.2.5 Ukazatel zadluženosti

Tab. 12 Analýza poměrových ukazatelů zadluženosti

Zadluženost	Analýza poměrových ukazatelů				
	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	0,49	0,48	0,48	0,46	0,46
Celková zadluženost odvětví	0,70	0,65	0,63	0,63	0,61
Koeficient samofinancování	0,51	0,52	0,52	0,54	0,54
Koeficient samofinancování odvětví	0,30	0,35	0,37	0,37	0,39

Zdroj: Interní data firmy, vlastní zpracování, odvětvové dle MPO, 2012

Ukazatel zadluženosti udává, do jaké míry jsou celková aktiva kryta cizím kapitálem. Přičemž hodnota ukazatele by neměla překračovat hranici 0,5. Přestože krátkodobé závazky v roce 2011 představovaly vyšší hodnotu než předcházející rok, celkovou zadluženost se podařilo snížit a to především odprodejem starších strojů a splacením podstatné části dlouhodobého bankovního úvěru. Podnik vykazuje nižší hodnoty, než jsou oborové. Na výsledcích má podstatný vliv udržovaný vlastní kapitál v podniku (W24).

Koeficient financování je opačným ukazatelem k celkové zadluženosti. A poskytuje informaci o vlastnickém riziku.

Vlastní kapitál je po většinu sledovaného období beze změn, jeho změny je možné vztahovat k o rozšiřování a obnově automobilů. Ty byly financovány přibližně z 50 % úvěrem. Po roce 2009, se vedení firmy snažilo o včasné a pravidelné splácení těchto vypůjčených peněz. Přestože firmě pozvolně narůstaly závazky, bylo vedení schopné úvěry splácet a tím docházelo k částečnému poklesu zadlužení.

4.2.6 Shrnutí slabých stránek vnitřního prostředí

- (W1) – *Najímání pracovníků*

Pracovníci jsou najímáni, v případě jejich nedostatku, formou inzerátu v novinách, tento způsob výběru vytváří náklady a následné pohovory zabírají čas.

- (W2) – *Realitní firemní kancelář*

Firma dostatečně nevyužívá této doplňkové služby, na webových stránkách firmy je pouze banner, který lze přehlédnout.

- (W3) – *Nabídka doplňkových služeb*

Na webových stránkách firmy o pronájem nákladního automobilu a kontejnerů také

- *(W4) – Neudržování zásob*

Neudržování zásob znamená kromě výhody také v některých případech náklady spojené s dopravou, kdy je potřeba pro materiál osobně dojet a odvézt si ho. Současně v některých případech nastává nedostupnost materiálu, doba objednání je v těchto případech od 14 dnů.

- *(W5) – Firemní inovace*

Firma inovuje v případě potřeby vozový park, výjimečně nějaký hmotný majetek. Nedochází však k inovacím v pracovních postupech.

- *(W6) – Zapojení subdodavatelů*

Pokud má firma zadanou větší zakázku, dochází ke spolupráci se subdodavatelem, zapojování subdodavatelů může vést k vyšší složitosti celého stavebního procesu a následně k vyšší nákladovosti staveb a prodlevám.

- *(W7) – Neúčast na veletrzích*

Firma se neúčastní událostí se stavební tematikou, například stavebních veletrhů, kde je možnost získat nové kontakty na dodavatele nových a moderních technologií nebo na potenciální zákazníky.

- *(W8) – Webová prezentace firmy*

Firemní web působí lehce chaoticky a na dnešní dobu působí zastarale, K dispozici jsou tři různé nabídky k výběru. Vzhled webových stránek by bylo vhodné upravit. Dále webová prezentace neposkytuje žádné modernější služby, které se v současné době narůstají na důležitosti.

- *(W9) – Internetová propagace*

V rámci internetové propagace firma využívá server sfirmy.cz Jedná se o placenou službu, její nevýhoda je ve velké firemní databázi. To znamená, pokud uživatel nezadá přesný název firmy, jen těžko ji dohledá.

- *(W10) – Tisková propagace*

V současné době zlaté stránky již nejsou v řadě domácností, lze tedy zvážit, zda se nejedná pouze vydané náklady bez většího užítku.

- *(W11) – Ekologie ve stavebních procesech*

Firma uvádí zaměření na týmovost, kvalitu a spokojenost zákazníků, zapomínáno je však na ekologie a udržitelnost, která se v moderním stavebnictví dostává do popředí a výhledově by mohla představovat prioritní faktor.

- *(W12) – Hodnocení hospodaření firmy kvalifikovaným odhadem*

Přestože vedení firmy disponuje detailními podklady, neprovádí kontroly na základě kvantitativních ukazatelů. Hospodaření podniku je hodnoceno intuitivním způsobem. Vedení firmy, tak nemá průběžný přehled o finančním vývoji.

- *(W13) – Trend výběrových řízení s ohledem na co nejnižší cenu*

Při výběrových řízeních, především u veřejných zakázek dlouhodobě rozhoduje faktor ceny. Ten je v některých případech důležitější než certifikace kvality managementu řízení, v těchto případech mnohdy stačí reference předchozích firem. V případě nadále rostoucího tlaku na nízké ceny stavebních zakázek, může i nadále docházet k poklesu zisků na stavebních zakázkách.

- *(W14) – Bez informací o cenách*

Webové stránky neobsahují žádný ani teoretický přehled o cenách, ty jsou tvořeny prostřednictvím cenových certifikátů. Na stránkách by tak mohli být k dispozici, alespoň dané přehledy.

- *(W15) – Sezónnost, průběh stavebních prací jen v určitých měsících*

Stavební odvětví je značně závislé na sezónním vývoji, nejvytíženějšími měsíci je podzim a zima, naopak léto je bez pracovních zakázek. V zimních měsících dochází k nedokončení staveb a hromadění materiálů, ke kterému se vážou závazky k dodavatelům, které je nutné hradit. Firmě tak někdy může vzniknout obchodní deficit.

- *(W16) – Financování z vlastních zdrojů*

Do podniku je vložena značná část vlastních finančních zdrojů, které nejsou zcela zhodnocovány.

- *(W17) – Finanční majetek*

V některých letech docházelo k nárůstu finančního majetku firmy, ten však byl pouze v pokladně a na bankovním účtu, nebylo využito termínovaných vkladů k jeho zhodnocení.

- *(W18) – Nižší tržby jako pokles cen za stavební práce – náklady*

Firma sleduje vývoj v odvětví přesto, nedokáže zcela pružně reagovat na změny. Přestože se firma snaží udržovat rostoucí tržby, důsledkem současného poklesu cen stavebních prací tento růst nebyl dostatečný vůči nákladům, které se navyšovaly rychlejším tempem. Výsledkem jsou nižší zisky firmy, je proto důležité snažit podchytit všechny přebytečné náklady a snažit snížit nebo zcela vyloučit.

- *(W19) – Růst pohledávek*

Růst pohledávek v roce 2011 je ve spojitosti se změnou struktury stavebních prací, kdy došlo k jinému způsobu hrazení ze strany zadavatelů. Krátkodobé pohledávky jsou likvidní, přesto se nejedná o tak likvidní finanční prostředek, jakým je finanční hotovost.

- *(W20) – Méně ziskové zakázky*

Při pohledu na vývoj zakázek je patrné, že přestože firma v roce 2010 a 2011 měla více o tři zakázky a dosáhla větších tržeb, zisk poklesl. Firma tak pracovala na malých a poměrně nákladných zakázkách.

- *(W21) – Množství firemního majetku*

Od roku 2007 firma spravuje větší množství majetku, to způsobilo pokles rentability vložených aktiv. Majetek tak není ideálně zhodnocován, navíc se k němu vztahují dodatečné náklady na údržbu a provoz.

- *(W22) – Prodlužování splatnosti pohledávek*

Firma dlouhodobě drží poměrně velké množství pohledávek, ještě výraznější nárůst zaznamenala v roce 2011. Současně roste také doba splatnosti.

- *(W23) – Struktura stavebních zakázek*

Firma se od roku 2009 začala více věnovat veřejným zakázkám, jedná se například o zakázky pro ČD, kdy má firma za úkol opravy, zateplení nebo rekonstrukce v okolí nádraží. Pokud však nastane plánovaný přesun, je možné a pravděpodobné, že na takto velkém projektu se budou podílet pouze velké stavební podniky.

- *(W24) – Rentabilita kapitálu podniku*

Jak u rentability celkových aktiv, tak u vloženého kapitálu docházelo k poklesu hodnot, to značí nedostatečné využití. Před nákupem investic by tak bylo vhodné zjistit návratnost těchto investic, aby nedocházelo k pořízení nadbytečného dlouhodobého majetku.

4.2.7 Souhrn faktorů s přímým vlivem na firmu a návrhová opatření

Následující souhrn faktorů s přímým vlivem na firmu vznikl na základě zpracovaných hrozeb vnějšího prostředí a slabých stránek interního vnitřního prostředí firmy a komunikace s vedením. Vnější i vnitřní faktory jsou v tabulce řazeny sešupně podle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků na provoz firmy a jsou rozděleny právě podle místa. Nejprve je uvedena tabulka vnějšího prostředí, následně vnitřního prostředí. Při hodnocení jednotlivých vybraných příčin, které se na podniku projeví, nebo způsobily narušení provozu, se vycházelo z matice rizik, která je uvedena v příloze.

Seznam návrhových opatření pro vnější prostředí	
Návrhové opatření	Přínos
<i>Pokles cen stavebních prací</i>	
Dohodnutí slev s dodavateli, zaměření se na provozní a mzdové výdaje. Zapojení tzv. štíhlého stavebnictví a zintenzivnění individuálního přístupu	Štíhlé stavebnictví přináší rychlejší odbyt, úsporu nákladů plynoucích z větší sladění mezi dodavateli a odběrateli. Přináší minimalizaci ztrát materiálů, do stavby je zavedena neustálá kontrola a transparentnost, to vede k vyššímu přehledu o vývoji zakázky. Výstavba probíhá na základě harmonogramů, stavební objekty jsou tak neustále hodnoceny. Dbá se na maximalizaci užítka materiálů při dosažení ekologické udržitelnosti.
<i>Vývoj výstavby</i>	
Více plánování a prognózování, aby firma alespoň částečně očekávala propad, a byla tak schopna rychlé reakce a úpravy struktury zakázek, který by zmírnil úbytek nabízených stavebních prací.	Vedení firmy by získalo větší přehled a schopnost připravit si předem produkty nebo služby, které by přinášely přidanou hodnotu. Při očekávaném propadu pozemního stavitelství, by tak firma mohla hledat zakázky inženýrského zaměření a zadavatelům nabídnout některou nadstandardní službu navíc.
<i>Růst mezd</i>	
Reagovat na rostoucí mzdy v odvětví zavedením kombinace pevné a variabilní složky ve mzdě.	Motivovanější zaměstnanci, vyšší produktivita nebo vyšší úspora mzdových výdajů.
<i>Vládní politika</i>	
Připravit firmu na různé změny ze strany vlády, věnovat pozornost výhledovým plánům.	Pružnější reakce vedení firmy, nachystané alternativní řešení vývoje. Předem nasmlouvané zakázky firmě zajistí určitou jistotu práce a příjmů.
<i>Změny v zákonech</i>	
Sledovat průběžné změny, v případě nejasností se obrátit na právní pomoc. Při změně sazby DPH reagovat upravením cenové nabídky nebo odůvodněním proč úpravě cen došlo.	Orientace ve změně zákona, zamezení nedorozumění, schopnost podat klientovi správně, věcně a přehledně informace. Zákazníci by byli předem srozuměni s vyšší cenou, přistupovali by k ní méně překvapeně.
<i>Právní úprava ze strany EU</i>	
Kontrolovat nové a dosavadní vyhlášky a směrnice na eur-lex.cz. Současně neignorovat vývojové tendence udávané Evropskou unií.	Větší přehled dosavadních a chystaných úprav umožňuje rychlejší reakce firmy. Vedení je tak schopné plynuleji novou právní úpravu zavést do výrobního procesu. Znat vyhlášky a směrnice je také vhodné pokud firma staví objekty financované z Evropských dotačních fondů, kdy musí být plněny přesné podmínky.

<i>Vývoj pracovníků ve stavebnictví</i>	
Navázat spolupráci s některými odbornými/vysokými odbornými školami a nabídnout spolupráci na některých stavebních zakázkách.	Firma by dosáhla mzdových úspor, při zaměstnávání absolventů nebo studentů by se vytvořil určitý vztah mezi firmou a studentem a firma tak získává pracovníka, na kterého se může obrátit v případě potřeby.
<i>Úspory z rozsahu</i>	
Částečného srovnání cenové nabídky Konkurovat velkými společnostmi může firma dosáhnout uzavřením výhradní spolupráce s vybraným dodavatelem.	Nižší ceny materiálů, usnadnění komunikace a dopravy objednaného materiálu, celková nižší cena za celý stavební objekt.
<i>Použité materiály při výrobě</i>	
Navázat spolupráci s dodavateli stavebnin, kteří prozatím s firmou nespolupracují. Například výrobci nebo dodavatelé specializující se na materiály pro nízkoenergetické a pasivní domy.	Udržení konkurenceschopnosti, zajištění se další dodavatelské cesty. Domluvit si odběratelskou slevu. Mohlo by být dosaženo úspory ve výši 2 – 3 %. Při částce 300 tisíc by tak firma ušetřila až 9 tisíc korun.
<i>Substituty</i>	
Vyhodnocovat konkurenci nabízející substituty. Postupně zahrnout do nabídky stavebních objektů také nízkoenergetické stavby s následným předpokladem rozšíření nabídky těchto staveb v budoucnu.	Následování vývoje ve stavebnictví, podchycení výstavby v začátcích. Možnost využití příležitosti jak získat nové klienty v oboru, kde je nárůst potenciálních zákazníků pětinasobný.

Tab. 13 Souhrn návrhových opatření pro vnější prostředí. Zdroj: Vlastní zpracování

Podle matice rizik a poskytnutých informací ze strany vedení měl největší vliv na provoz firmy pokles cen stavebních prací a vývoj výstavby, který byl ovlivněn vládní politikou. Od roku 2009, tak firma zaznamenala úbytky zisků. Prováděla práce, které jí sice přinesly vyšší tržby, ale také vyšší náklady. Doporučení se tak zaměřují na plánování zakázek a vytvoření důmyslnějšího mzdového systému, který by do mzdy zavedl část variabilní složky. Pokud si chce firma zajistit vyšší ziskovost, pak je nucena snížit náklady na minimum.

Na firmu naopak nejméně působily substituty, materiály použité při výrobě a úspory z rozsahu. Důvodem je doposud neprojevený zájem o nízkoenergetické domy, dřevo stavby a mobilní domy. V budoucnu by však tento druh staveb mohl být mnohem více vyhledáván, firma by se tak měla zaměřit i dané stavební objekty. V navazující tabulce je zpracován přehled příčin vzniklých uvnitř firmy, opět vychází z matice rizik. Z tabulek je patrné, že firma řeší především náklady a vývoj stavebních zakázek. Dále by se však měla zaměřit na svou webovou prezentaci. Zvážit množství vlastního kapitálu, více zhodnocovat finanční hotovost a uvažovat také nad zahrnutím substitutů do své nabídky.

Seznam návrhových opatření pro vnitřní prostředí	
Návrhové opatření	Přínos
<i>Nízká cena stavebních zakázek</i>	
<p>Od roku 2010 je u stavebních zakázek rozhodujícím faktorem nejnižší nabídková cena. Aby si firma i do budoucna udržela nebo navýšila své zisky, je zapotřebí snížení nákladů, mzdových a provozních. Úsporu by přinesl především odprodej nepotřebného, nebo málo využívaného movitého majetku. Zvážit zrušení ISO certifikace, která během tří let byla využita pouze jednou. Pokusit se o snížení výdajů za provoz automobilů, provoz sídla firmy a vyjednání nižšího pojištění. Snížit výdaje spojené se mzdami, možností by bylo zahrnutí variabilní složky do mzdového ohodnocení. Přijímat pracovníky pracující na živnostenské oprávnění, odpadala by nutnost vyplácet sociální a zdravotní pojištění. Snížení nákladů by mohlo být dosaženo také v případě zaměstnávání učňů nebo absolventů odborných. Při stavebních pracích je významnou položkou samotný materiál zapojovaný výroby. Vedení firmy, by mělo usilovat o větší úspory z rozsahu.</p>	<p>Firma vynakládá na údržbu osobních automobilů více jak 85 tisíc korun ročně, v případě vyjednání výhodnějších pojistných smluv, využívání nákladního automobilu pouze k účelům, ke kterým byl zakoupen, by bylo dosaženo 10 % úspor celkové částky. Provoz sídla firmy stojí ročně 150600 korun. Velké částky připadají na vodu a elektřinu, zavedením spořičů vody, LED žárovek a nových úsporných počítačů by přineslo úspory ve výši 30 tisíc korun za rok. Zrušení ISO certifikace by znamenalo snížení výdajů o 18 tisíc korun za rok. Domluvení si lepších pojistných podmínek představuje pokles výdajů o cca 2500 korun. Mzda u zaměstnanců se pohybuje od 70 do 150 korun hrubého za hodinu, současný mzdový systém vychází z pevné částky. Zavedení variabilní části platu by kromě zvýšení efektivity současně snížilo náklady. Nastavením nejnižší částky 60 korun hrubého s variabilní složkou 15 korun u nejnižšího platu, by představovalo roční úspory 32000 korun. (4 pracovníci, 15 dnů v měsíci, 13 zakázek ročně, hodinová úspora 5 korun.) Podobné úspory se pojí k dalším platům, ušetřená částka by byla vyšší jak 70 tisíc korun. Stejněho snížení nákladů by bylo možné dosáhnout při zaměstnání absolventů, kteří jsou ochotni přijmout nižší platební ohodnocení. Náklady na materiály činí okolo 50%. V případě, že by se jednalo o stavební objekt v hodnotě 3 miliónů a náklady na materiál by byly v hodnotě 1 miliónu korun, pak 2 % sleva by znamenala úsporu 20 tisíc korun na stavbu. Při 13 zakázkách ročně, by celkové úspory činily 50 tisíc korun.</p>
<i>Struktura stavebních zakázek</i>	
<p>Dosavadní struktura stavebních prací se může změnit, vedení by se mělo na tento vývoj připravit. Jedná se především o možný přesun Hlavního nádraží, kdy opravy prostor tohoto objektu pro firmu představovaly větší část příjmů (30 %). Vedení by si mělo zjistit potřebné informace o přesunu a způsobu jakým</p>	<p>Pokud dojde v budoucnosti k přesunu Hlavního nádraží, pak stavební práci pravděpodobně dostane nějaká větší společnost. V případě, že vedení firmy s daným vývojem bude počítat, tento vývoj ji nepřekvapí a naopak bude mít dostatek času připravit si plány jak nahradit část příjmů, o které by přišla. Například zapojením se do výstavby a navrhování nízkoenergetickým domů, které budou zvyšovat svůj</p>

bude probíhat zadávání prací v případě výstavby nového nádraží a současně, zda se i nadále budou opravovat prostory původního nádraží.	podíl na ve výstavbě domů.
<i>Prodlužování splatnosti pohledávek</i>	
Doba splatnosti pohledávek narůstá, tento vývoj by mohla změnit procentní sleva při splnění platby v dohodnutém časovém rozmezí. Možností by bylo také zavedení slevy při platbě v hotovosti. Například nastavením 2% slevy při platbě v hotovosti.	Pokud by byla například nastavená sleva ve výši 2 % za včasné proplacení pohledávek, mohla by tím firma získat okamžité finanční prostředky a nemusela by tak řešit obchodní deficit. Sleva ve výši 2 % by v případě 100 tisíc korun znamenala pro firmu o 2 000 tisíce korun méně, což je poměrně nízká částka.
<i>Finanční majetek firmy</i>	
Firma si v některých sledovaných rocích udržovala poměrně vysokou finanční hotovost. Je však zbytečné držet nadbytečnou finanční hotovost. Doporučení proto spočívá v ponechání jen nezbytně nutné hotovosti k zajištění provozu firmy a zbývající finance uložit jako termínovaný vklad, nebo do některých krátkodobých CP.	Pokud si firma například uloží 250 tisíc korun na dobu 6 měsíců, pak výnos bude činit zhruba 2500 korun. Krátkodobé cenné papíry jsou sice výnosnější, zato rizikovější alternativou. Každopádně, by se daným způsobem finance firmy, alespoň částečně zhodnocovaly.
<i>Sezónnost</i>	
Snažit se sestavit stavebním plán s rovnoměrným rozdělením stavebních zakázek. Pokusit se stavby dokončit do konce roku.	Sestavení plánu firmě rovnoměrněji rozloží finance, nebudou tak v jeden vznikat situace s výkyvy, například kumulace většího objemu pohledávek, ale také závazků. Pokud firma své stavební díla dokončí dokonce roku, pak se jí také povede ještě více snížit náklady spojené s udržovaným materiálem.
<i>Provádění kvalifikovaného odhadu</i>	
Firma disponuje rozsáhlými datovými poklady, které vedení umožňují sestavení finanční přehledu. Vedení firmy by daná data mohla častěji využívat k hodnocení hospodaření a ve větší míře provádět kvantifikované hodnocení finanční situace podniku.	Zpřehlednění firemních dat, by pro vedení firmy znamenalo detailnější pohled na vývoj firmy v číslech. Z finančního hlediska pak získání rozložení zdrojů vložených ve firmě a možnost zvážení, jak dosáhnout větší efektivity. Odpadlo by držení většího než nutného dlouhodobého majetku a ještě lépe by se zacházelo s oběžným majetkem, který by se zhodnocoval.
<i>Intuitivní způsob řízení</i>	
Jako vhodné se jeví propojit intuici s kvantitativním přístupem a přestat se rozhodovat pouze citem, ale také na základě dat, která jsou k dispozici.	Rozhodovat se pouze na základě intuice bez dalších podkladů, může vézt k nepřesným rozhodnutím a ztrátám. Například pokud se podnik rozhodne zakoupit automobil, který následně nebude dostatečně

	využíván. Naopak když si vedení spočítá návratnost investice vložené do automobilu, může zjistit, zda je důvod k nákupu oprávněný a vhodný.
<i>Webová prezentace firmy</i>	
Současná webová prezentace firmy již nepůsobí aktuálně. Je méně přehledná, a po uživatelské stránce působí méně přístupně. Vytvoření nových firemních stránek, by představovalo výdaj spojený s tvorbou webu, ten by byl však zanedbatelný vzhledem k možnému přínosu.	Vytvoření nové webové prezentace stojí od 5 do přibližně 20 tisíc korun. Moderní webová prezentace by však firmě přinesla větší zisky a výdaj s pořízením stránek by se rychle vrátil. Nová prezentace by uživatelům přinesla jednoduchost, přehlednost a účelný design. Bylo by také možné vytvořit online poskytování dat k průběžně rozpracovaným stavbám. Takto by klienti viděli, jak firma dodržuje termíny, jakým způsobem hospodaří a jak efektivně staví. Jednalo by se o velkou přidanou hodnotu, dokonce tak velkou, že by již možná nebylo zapotřebí ISO certifikace.
<i>Samofinancování</i>	
Snížit množství vlastních firemních zdrojů v podniku a využít některého z produktů bank, v případě dlouhodobého hmotného majetku zvážit vypůjčení majetku.	Ubývání vlastního kapitálu ve firmě přinese efekt ve formě jeho rostoucí rentability, dojde k zapojení finanční páky. Vlastní kapitál, se tak bude více využívat a zhodnocovat a firmě více vydělá. Využití cizích zdrojů je pro firmu výhodnější, dokud náklady spojené s vlastním kapitálem nepřekročí úroky za vypůjčení cizího kapitálu.
<i>Inovační růst</i>	
Větší zájem o inovační vývoj, zvážit účast na veletrzích. V případě možnosti se zapojit do nějakého inovačního programu.	Účast na veletrzích by přinesla větší přehled o současném a budoucím vývoji stavebnictví, dále možnost jak navázat kontakty. V případě vytváření budoucích plánů by vedení firmy takto nabyté znalosti a informace mohlo využít a začlenit je přímo do provozu firmy, vedení by tak drželo trend a firma by se stala ještě více konkurenceschopnou.
<i>Internetová propagace firmy</i>	
Firma využívá internetové reklamy na sfirmy.cz a přednostního výpisu Google. Na internetu však lze na firmu nalézt již nefunkční nebo smazané. Vhodné by bylo zmíněné odkazy nalézt a nechat smazat. A vedení by také mohlo k zvýšení povědomí o firmě využít Google reklamy.	Propagace firmy prostřednictvím výpisu firem Sfirmy, představuje možnost jak se dostat do kontaktu s novými klienty, na druhou stranu je ve výpisu firem evidováno takové množství podniků, že náhodně nalézt sledovanou firmu je velmi obtížné. Účelněji pracující reklama je od Google v podobě náhodně se objevujících bannerů, po stranách prohlížených webů.

Tab. 14 Seznam návrhových opatření pro vnitřní prostředí. Zdroj: Vlastní zpracování.

5 Diskuze

Bakalářská práce se zaměřuje na recesní vývoj ekonomiky v letech 2007 až 2012, konkretizuje dopady ekonomické krize na stavební odvětví a na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a finanční analýzy zjišťuje, zda se krize projevila na vybrané stavební firmě a co bylo příčinou jednotlivých změn.

V práci provedené analýzy představují východisko, vytvářející podklad, ze kterého lze sestavit výsledné zhodnocení. Za jednotlivými analýzami je vždy vytvořen souhrn dopadů krizového vývoje. V případě vnějšího prostředí se jedná o hrozby, ve vnitřním prostředí o slabá místa. V rámci zkoumání vnitřního prostředí bylo využito finanční analýzy, která sledovanému podniku umožní získat lepší přehled nad vlastněnými aktivy a strukturou pasiv, sloužících ke krytí daného majetku. Z výsledků vnějšího prostředí lze zjistit, jaké množství ukazatelů bylo krizí zasaženo a jak se jednotlivé ukazatele vyvíjely. Změny, které byly v průběhu let zaznamenány, jsou popsány v textu práce. Z těchto změn je patrné jak zásadním způsobem krize postihla stavební odvětví a lze tedy dospět k názoru, že tento vývoj ovlivnil téměř všechny subjekty, kteří se na stavebním trhu nacházeli. Pro ověření tohoto tvrzení byla vybraná jedna stavební firma, působící v Jihomoravském kraji, počtem zaměstnávaných osob se řadí mezi velmi malé firmy. Právě tyto malé podniky měly být krizí zasaženy nejvíce. Vybraná firma se však domnívá, že ekonomický vývoj a změny v celém odvětví neměly na provoz firmy vliv. Cílem práce tedy bylo ověřit z pohledu krizového managementu, zda provoz firmy skutečně neznamenal žádnou změnu a v průběhu celého sledovaného období tak vykazoval neměnné výsledky.

Doplnění slabých stránek umožnilo sestavit seznam příčin, které ovlivnily sledovanou firmu. Z předložených výsledků je patrná souvislost mezi hrozbami vnějšího okolí a slabými stránkami vnitřního prostředí.

Sledovaná firma byla ovlivněna vývojem odvětví, nejzřetelněji právě v letech 2009, 2010 a 2011. Nejpatrnější změny firma zaznamenávala u zisků z tržeb, ty od roku 2009 neustále klesaly. Příčinou tohoto poklesu nebyly ani tak rostoucí náklady, ty zůstávaly bez větších změn. Tou hlavní příčinou proč firma dosahovala nižších zisků, bylo zpomalení růstu tržeb při vztahu k neměnným nákladům. Důsledkem byl tlak na nabídkovou cenu za stavební práce. Firma tak byla nucena snížit požadovanou cenu. V daném ohledu je zajímavé sledovat změnu mezi rokem 2009 a 2010, kdy nedocházelo ještě k většímu propadu. Důvodem tohoto vývoje, je změna struktury zakázek. Větší zaměření firmy na veřejné zakázky, umožnilo zpomalit propad zisků, protože jak vyplynulo z textu, tak inženýrské stavby se propadly až v průběhu roku 2010.

Přesto jako jedna z příčin změn ve firmě je struktura zakázek. A jako doporučující východisko je soustředění se na požadavky trhu a přizpůsobení se podmínkám, například poměrně ziskový trend zaznamenávala výstavba fotovoltaických panelů. Současně dochází k oživení růstu rodinných a bytů a výhledově také nízkoenergetických staveb, naopak by firma mohla částečně počítat s úbytkem staveb-

ních zakázek ze strany veřejného sektoru, které by mohly být způsobeny odsunem Hlavního nádraží.

Jak je uvedeno v předchozím odstavci, na pokles zisků působily náklady, ty byly v letech 2007 až 2009, popřípadě 2010 velmi vysoké, značilo to na nehospodárnost provozu. Z toho důvodu, když si firma chtěla udržet alespoň část svých zisků, musela zásadním způsobem snížit výdaje na provoz a mzdy. Analyzovaná firma si své výdaje snaží hlídat, přesto jsou v návrhových uvedeny doporučení, které by firmě přinesly úspory při výdajích. Při tvorbě doporučení byl brán zřetel na možnost realizace. Přesto některá doporučení mohou být příliš zásadní, aby došlo k jejich zavedení do praxe. Například prodej jednoho z vlastněných automobilů, který zbytečně navyšuje provozní výdaje. Pro vedení tak bude přijatelnější doporučení, vedoucí ke snížení provozních výdajů na údržbu aut, návrh na dosažení úspor v sídle firmy a popsání způsobu jak dosáhnout nižších mzdových výdajů. Firma má nastavené vyplacení mezd s pevnou složkou, za zvážení by proto stálo zavedení variabilní složky. Ta přináší dvojí efekt, buď podněcuje k vyšší efektivnosti, nebo vede k nižším mzdovým výdajům. Vývoj neulehčila ani situace, kdy se velké firmy postupně v důsledku nedostatku stavebních zakázek začaly orientovat na menší stavební práce. Tyto firmy jsou z důvodu dosažení větších úspor z rozsahu schopny nabídnout nižší cenu jak malé stavební firmy.

Na firemních financích se dále výrazněji projevila změna ve způsobu úhrady za stavební práce, do roku 2010 stavební firmě přibývala finanční hotovost a snižovaly se pohledávky. Po tomto roce se však vývoj prudce změnil, a firma zaznamenala růst pohledávek za současného snížení finanční hotovosti. To způsobovalo obchodní deficit, kdy splatnost závazků je kratší než splatnost pohledávek. Na druhou stranu, vždy se jednalo o krátké závazky a krátké pohledávky. Přesto tento stav není možné zlehčovat a naopak se cíleně snažit zkracovat dobu splatnosti pohledávek, například nabídnutím slevy ve výši 2 %, pokud bude zakázka zaplacená do určité doby. Zavedení slevy při rychlé platbě je v praxi poměrně snadné zavést, na druhou stranu se vedení k podobnému způsobu řízení pohledávek může stavět odmítavě.

Z finanční analýzy se dále zjistilo, jakým způsobem firma provoz financuje. Od roku 2007 se stav v zásadě neměnil, ze zpracovaných je viditelný poměrně velký podíl vlastních zdrojů, v rozvaze označených jako vlastní kapitál, nebo také individuální účet podnikatele. Tato část je již delší dobu udržována. V letech 2008 až 2009 pak došlo k navýšení těchto zdrojů a to důsledkem rozšíření dlouhodobého hmotného majetku, který byl částečně financován za použití dlouhodobých zdrojů. Zda rozšíření majetku bylo vhodné, nelze zcela jednoznačně určit. Na jednu stranu firma rozšířila nabídku svých služeb, na druhou stranu je tento majetek spojen s dalšími výdaji a poklesem rentability. Vložený majetek, tak nevydělává tolik jako v době, kdy firma vlastnila pouze sídlo firmy a jeden osobní automobil. Velký finanční výdaj představuje nákladní automobil na odvoz odpadů a nepotřebného materiálu. Jak již bylo uvedeno v předcházejícím textu, pokud by firma chtěla dosáhnout větší rentability a více tak zhodnocovat vložený aktiva, je řešením odprodej většiny nepotřebného majetku.

Pokud by se vedení firmy obávalo prodat některý z drženého majetku, mělo by se pak alespoň zaměřit na snížení většiny přebytečných nákladů, jak již bylo uvedeno.

Při analyzování vnějšího prostředí lze také konstatovat, že převážná většina stavebních firem zaostává v technickém a inovačním vybavení. Ignorování rozpočtových programů je přitom jednou z příčin nemožnosti sestavení stavebního plánu s jasným přehledem nákladů a rozpisem provedených prací. Bez těchto programů není téměř možné naplánovat větší stavební zakázku. Toho si je firma vědoma, a proto využívá rozpočtového stavebního programu, firma tak vede přehledné databáze jednotlivých nákupů materiálu včetně jejich zapojení do stavebního procesu. Takto přehledně vedené zakázky by bylo vhodné využít jako přidané hodnoty. Ideální se zdá být přepracování webové prezentace, průměrná cena vytvoření nových stránek se na internetu pohybuje kolem 20 tisíc korun. Vytvoření nového webu je poměrně snadno uskutečnitelné.

Vedení firmy by se přesto mohlo domnívat, že změna webové prezentace je zbytečná a nepřinesla by žádnou přidanou hodnotu. Opak je však pravdou. Kromě větší přehlednosti a snazšího užívání by nová webová prezentace poskytla klientům firmy více informací. Nejzásadnější a pravděpodobně nejzajímavější by byla možnost vložení průběhu stavby. Klienti by tak měli k dispozici neustálý vývoj stavební zakázky. Jmenovanou funkci v České republice nabízí jen několik firem, poskytování informací o průběhu stavby je častěji k dispozici u firem působících v zahraničí. Jen málo důvodu je proti zavedení funkce, které by představovaly skutečně velkou přidanou hodnotu. Jedním z nich je vyšší administrativní náročnost nebo zveřejňování interních informací. Je zde však další firemní prvek ke zvážení a tím je ISO certifikace. Pokud by klientům bylo umožněno kontrolovat průběh stavby, pak přeci není nutné udržovat certifikát, který dokládá něco, co by si každý klient mohl sám ověřit. Vedení firmy by navíc ušetřilo 18 tisíc korun, které by bylo možné zainvestovat do nové webové prezentace.

S internetem dále souvisí firemní propagace, ta se jeví jako konzervativní a ničím nevybočuje z řad konkurence. Zahrnuje placenou kartu v seznamu firem sfirmy.cz a zaplacený přednostní výpis ve vyhledávacích google.com a seznam.cz. Firmě by bylo možné navrhnout založení profilu na sociálních sítích, který je zdarma. Co však u jedné může být úspěšné u druhé tak platit nemusí. Stavebnictví je velmi specifické tím co nabízí, stavby obvykle stojí i více jak jednotky milionů, z toho důvodu je otázkou, zda propagace prostřednictvím sociálních sítí je tím pravým. Více úspěšným reklamním nástrojem by bylo využití Google AdWords. Jedná se o vyskakující reklamní poutače po stranách prohlížených webových stránek, tímto způsobem je možné oslovit velké množství lidí. Cena je zpoplatněna podle množství kliknutí. Použít tento druh reklamy by bylo vhodné na začátku podzimu, kdy se rozbíhá stavební výroba.

Z předloženého textu vyplývá, že recesní vývoj ovlivnil také analyzovanou firmu, v průběhu let 2008 až 2011 poklesly zisky téměř o třetinu z důvodu klesajících tržeb, změnila se struktura finanční hotovosti, došlo k nárůstu krátkodobých pohledávek a úbytků hotovostních peněz. Nákup dlouhodobého majetku způsobil

snížení rentability firmy a pokles likvidity, ve sledovaném období se také změnila struktura zakázek. Vedení firmy by se mělo zaměřit na maximální snížení přebytečných výdajů. Z neekonomického hlediska firma zaostává v internetové propagaci, především její webová prezentace již není dostatečná na dnešní poměry a bylo by také vhodné lépe nastavit propagaci. Na druhou stranu je třeba říci, že během sledovaných let firma nezaznamenala ztrátu, její pohledávky byly splaceny, vždy se jednalo o krátkodobé pohledávky, vzhledem k tomu, že firma se specializuje na Jižní Moravu, výkyvy měnového kurzu ji nijak neovlivnily. Také nebyla zasažena snížením rozpočtu na stavební fond, to především, že se zabývala menšími zakázkami veřejného zadavatele a prozatím neřešila problém ani s nedostatkem pracovníků.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat dopady krize na stavební odvětví a zhodnotit, zda se tento vývoj projevil na vybrané stavební firmě a současně předložit návrhové opatření, které by zefektivnilo provoz vybrané stavební firmy.

Práce je založena na analýze vnějšího prostředí, konkrétně se jedná o PESTE analýzu pro popis makroprostředí a Porterova modelu 5 konkurenčních hybných silách pro oborové prostředí. Na analýzu vnějšího prostředí navazuje analýza vnitřního prostředí, využito bylo Principu klíčových faktorů. Součástí zhodnocení vnitřního prostředí je samostatná kapitola věnována finanční analýze podniku, která byla upravena pro danou firmu a je provedena v omezeném rozsahu. Za každou analýzou je provedeno shrnutí nejdříve vnějšího, pak vnitřního prostředí. Následně z poskytnutých informací ze strany firmy byl sestaven seznam vybraných příčin, které na firmu měly vliv a současně se mohou projevit také v budoucnu. Na základě daného seznamu byla vypracována návrhová opatření, ty jsou rozděleny podle toho, zda se nachází ve vnějším prostředí, nebo vznikají v důsledku rozhodnutí vedení. Jednotlivé návrhy jsou řazeny v tabulce o dvou sloupcích, návrhovém doporučení a přínosů těchto doporučení pro firmu. Pozitivní vliv některých přínosů je také vyčíslen z finančního hlediska.

V práci jsou také zhodnoceny dopady, které neměly přímý vliv na analyzovanou firmu, těm je následně věnován text v diskuzi.

Bakalářská práce je zpracována způsobem, aby předložila souhrn dopadů na odvětví stavebnictví a na základě toho bylo možné zhodnotit vliv těchto dopadů na konkrétní firmu. Výstupem práce jsou návrhová opatření příčin, které měli a mají na firmu přímý vliv.

7 Seznam literatury

- ANTUŠÁK, Emil. Krizová připravenost firmy. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 182 s. ISBN 978-807-3579-838
- ANTUŠÁK, Emil. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.
- ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2
- DĚDINA, Jiří a Jiří DOCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Elektronická kniha. Praha: Grada, 2007. 328 s. EAN: 24769967
- DEVLIN, E S. -- ARNOLD, R L. Crisis management planning and execution. Boca Raton: Auerbach Publications, 2007. 504 s. ISBN 0-8493-2244-8.
- HÁLEK, Vítězslav. Krizový management: teorie a praxe. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-808-9364-008.
- HLAVÁČKOVÁ, Petra a Dalibor ŠAFARÍK. Manažerské účetnictví. Vyd. 1. V Brně: Mendelova univerzita, 2014, 176 s. ISBN 978-80-7375-950-6.
- HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- IMAI, M. Kaizen : metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 272 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0461-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-808-6730-332.
- POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. Management. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4S
- ROUBINI, N. -- MIHM, S. Krizová ekonomie : budoucnost finančnictví v kostce. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 295 s. ISBN 978-80-247-4102-4.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, v, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

- STÝBLO, Jiří. Management podniku světové třídy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 147 s. ISBN 978-80-7431-033-1
- VALACH, J. Finanční řízení podniku. Praha: Ekopres, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4
- ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

- BABOR, L. Babor.cz. Nízkoenergetické a pasivní domy. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-20-11]. Dostupné z <http://babor.cz/nizkoenergeticke-a-pasivni-domy.htm>
- Businessinfo.cz. Přehled zákonů. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-14-11]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>
- Časopis stavebnictví. Anketa TOP STAV 100. [online]. 2007. [Zhlédnuto 2014-27-11]. Dostupné z http://www.casopisstavebnictvi.cz/anketa-top-stav-100-vysledky-2cast_N1936
- Českéstavby.cz Energeticky úsporné a ekologicky nezávadné stavitelství.
- Českéstavby.cz. Inovace ve stavebnictví: Mějte stavbu pod kontrolou. [online]. 16. 5. 2012. [Zhlédnuto 2014-3-12]. Dostupné z <http://www.ceskestavby.cz/clanky/inovace-ve-stavebnictvi:-mejte-stavbu-pod-kontrolou-21001.html>
- Český statistický úřad. Stavebnictví, byty – stavební výroba. [online]. 6. 11. 2014 [zhlédnuto 2014-21-11]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi>
- Český statistický úřad. Bytová výstavba a stavební povolení v 1. až 2. čtvrtletí 2013. [online]. 2013. [Zhlédnuto 2014-3-11]. Dostupné z http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/bytova_vystavba_a_stavebni_povoleni_v_1_az_2_ctvrtleti_2013
- Český statistický úřad. Bytová výstavba a stavební povolení v 1. až 3. čtvrtletí 2014. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-21-11]. Dostupné z http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/bytova_vystavba_a_stavebni_povoleni_v_1_az_3_ctvrtleti_2014
- Český statistický úřad. Demografický vývoj v roce 2013. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-10-11]. Dostupné z http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficky_vyvoj_v_roce_2013
- Český statistický úřad. Ekonomické subjekty podle odvětví NACE. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-20-11]. Dostupné z

- http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ORG9030UC&stranka=1&kapitola_id=441
- Český statistický úřad. Inflace. [online]. 9. 12. 2014. [Zhlédnuto 2014-15-12]. Dostupné z http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/mira_inflace
- Český statistický úřad. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2014. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-21-11]. Dostupné z http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_jihomoravskem_kraji_k_31_breznu_2014
- Český statistický úřad. Průměrná mzda v JMK ve 2. čtvrtletí 2014. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-15-12]. Dostupné z http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_jihomoravskem_kraji_ve_2_ctvrtleti_2014
- Český statistický úřad. Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2014. [online]. 5. 9. 2014. [Zhlédnuto 2014-7-12]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz090514.docx>
- Český statistický úřad. Průmysl a stavebnictví v roce 2013. [online]. 25. 3. 2014 [Zhlédnuto 2014-19-11]. Dostupné z http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumysl_a_stavebnictvi_v_roce_2013
- Český statistický úřad. Statistická ročenka JMK. 2014. [Zhlédnuto 2014-28-10]. Dostupné z <http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/home>
- Český statistický úřad. Stavební práce provedené podle dodavatelských smluv "S" (mil.Kč). [online]. 2013. [Zhlédnuto 2014-17-11]. Dostupné z http://vdb.czso.cz/vdbvo/grafdetail.jsp?cislotab=STA1010CU&kapitola_id=3&null
- Český statistický úřad. Stavebnictví od roku 1994. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-20-11] Dostupné z http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=STA1010CU&&kapitola_id=3
- Český statistický úřad. Výdaje na výzkum a vývoj v JMK v letech 2008 až 2013. [online]. 2013. [Zhlédnuto 2014-5-11]. Dostupné z http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vydaje_na_vyzkum_a_vyvoj_v_jihomoravskem_kraji_v letech_2008_az_2013
- Číselník. Vývoj inflace v ČR. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-20-11]. Dostupné z http://ciselnik.artega.cz/vyvoj_inflace_cr.php
- Delta-panel.cz. O roubenkách. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-20-11]. Dostupné z <http://www.delta-panel.cz/category/o-roubenkach/>
- DĚRGEL, M. Daňarionline.cz. Chystané účetní a daňové novinky roku 2012. [online]. 20. 12. 2011. [Zhlédnuto 2014-29-10]. http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d36324v46089-chystane-ucetni-a-danove-novinky-roku-2012/?search_query=%C3%BA%C4%8Detn%C3%AD+a+da%C5%88ov%C3%A9+novinky&search_results_page

- DOUCHA, P. Technická zařízení budov. Nový občanský zákoník – změny týkající se stanovení ceny/úplaty, které přinesl NOZ – díl II. [online]. 14. 7. 2014. [Zhlédnuto 2014-10-12]. Dostupné z <http://www.tzb-info.cz/novy-obcansky-zakonik/11482-stanoveni-ceny-ve-smlouvach-o-dilo>
- E15.cz Euro. Jak se staví ekologicky. [online]. 21. 2. 2013. [Zhlédnuto 2014-10-11]. Dostupné z <http://euro.e15.cz/profit/jak-se-stavi-ekologicky-959104>
- E15.cz magazín. Na změnu v myšlení firem je nyní velmi vhodná doba. [online]. 22. 4. 2011. [Zhlédnuto 2014-28-10]. Dostupné z <http://magazin.e15.cz/bydleni/na-zmenu-v-mysleni-firem-je-nyni-velmi-vhodna-doba-977912>
- E15.cz zprávy. Krize drtí menší stavební firmy. Zisk jim klesl o tři čtvrtiny [online]. 12. 2. 2014. [Zhlédnuto 2014-23-11]. Dostupné z <http://zpravy.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/krize-drti-mensi-stavebni-firmy-zisk-jim-klesl-o-tri-ctvrtiny-1060336>
- Finance.cz. Daň z nemovitých věcí – stavby a jednotky. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-20-11]. Dostupné z <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/majetkove-dane/dan-z-nemovitosti/stavby/>
- Homebydlení.cz. Proč ekologická architektura nestačí? [online]. 29. 10. 2013. Zhlédnuto [2014-10-11]. Dostupné z <http://homebydleni.cz/dum/ned-apasivni-domy/proc-ekologicka-architektura-nestaci/>
- HULA, J. Daňonline.cz. Specifika účetní závěrky a jejího auditu u stavebních společností. [online]. 2. 10. 2013. [Zhlédnuto 2014-15-10]. Dostupné z <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d43152v54331-specifika-ucetni-zaverky-a-jejeho-audit-u-stavebnich-spolecnosti/>
- Hypindex.cz. Hypindex vývoj. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-1-11]. Dostupné z <http://www.hypindex.cz/hypindex-vyvoj/>
- Inovační podnik.cz. Nová generace stavebních materiálů – regenerující se beton. [online]. 13. 11. 2012. [Zhlédnuto 2014-5-11]. Dostupné z <http://www.inovacnipodnikani.cz/aktuality/chemie-a-materialy/?id=1261>
- Jihomoravský kraj. Program rozvoje JMK 2014-2017. [online]. 13. 11. 2014. [Zhlédnuto 2014-28-11]. Dostupné z <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=212277&TypeID=2>
- KOŽELUHA, P. Epravo.cz. Novela zákona o veřejných zakázkách: krok zpět či odstranění nepraktických opatření? [online]. 17. 1. 2014. Zhlédnuto [2014-28-11]. Dostupné z <http://www.epravo.cz/top/clanky/novela-zakona-o-verejnych-zakazkach-krok-zpet-ci-odstraneni-nepraktickych-opatreni-93328.html>
- Kpmg.com. České stavebnictví se vlivem krize prokazatelně mění. [online]. 2011. [Zhlédnuto 2014-25-11]. Dostupné z <http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/ceske-stavebnictvi-se-meni.aspx>

- Kurzy.cz. Graf kurzů měn, které vydává ČNB. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-3-12]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- Kurzy.cz. Stavebnictví – vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2014. [online]. 6. 11. 2014 [zhlédnuto 2014-21-11]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/?G=4&A=1&page=1>
- Kurzy.cz. Vývoj HDP meziročně v %. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-19-11]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- MAZÁČOVÁ, L. Realitymorava.cz. Energeticky úsporné bydlení mění české stavebnictví. [online]. 21. 11. 2014. [Zhlédnuto 2014-21-11]. Dostupné z <http://www.realtymorava.cz/realitni-zpravodaj/1093-energeticky-usporne-bydleni-meni-ceske-stavebnictvi>
- MIČÍN, R. Jeneč. Informace o změnách vyplývajících z nového stavebního zákona. [online]. 2009. [Zhlédnuto 2014-7-11]. Dostupné z <http://www.jenec.cz/informace-o-zmenach-vyplyvajicich-z-noveho-stavebniho-zakona/d-19246>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. Prognóza populačního vývoje České republiky, 2008 – 2070. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-14-12]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/8838>
- Ministerstvo pro místní rozvoj. Informace o novele. [online]. 2013. [Zhlédnuto 2014-10-10]. Dostupné z <http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Uzemni-planovani-a-stavebni-rad/Novela-stavebniho-zakona/Informace-o-novele>
- Ministerstvo pro místní rozvoj. Změny zákona o veřejných zakázkách k 1. 1. 2014. [online]. 1. 1. 2014. [Zhlédnuto 2014-15-11]. Dostupné z <http://www.mmr.cz/cs/Verejne-zakazky/Verejne-zakazky-a-PPP/Novela-ZVZ-2013/Zmeny-zakona-o-verejnych-zakazkach-k-01-01-2014>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. Analytické materiály a statistiky. [online]. 2012. [Zhlédnuto 2014-14-11]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. Strategie pro udržitelnou konkurenceschopnost odvětví stavebnictví a jeho podniků. [online]. 27. 11. 2013. [Zhlédnuto 2014-10-11]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument144938.html>
- NĚMCOVÁ, L. Podíl dřevostaveb na trhu neustále roste. Dřevo a stavby. [online]. 26. 6. 2013. [Zhlédnuto 2014-20-11]. Dostupné z <http://www.drevoastavby.cz/drevostavby-archiv/doporucujeme/2261-statistika-vystavby-rodinnych-domu-v-ceske-republice>
- NOVOTNÝ, M. Systémyonline.cz. Informační systémy ve stavebnictví. [online]. 2012. [Zhlédnuto 2014-26-10]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/it-reseni-pro-stavebnictvi/informacni-systemy-ve-stavebnictvi.htm>
- Oficiální stránky programu Nová zelená úsporám. Dotační program Zelená úsporám. [online]. 2014 [zhlédnuto 2014-21-11]. Dostupné z <http://www.novazelenausporam.cz/>

- OTTOVÁ, I. Epravo.cz. Zvýšení sazeb daně z nemovitostí a zrušení osvobození. [online]. 3. 2. 2010. Zhlédnuto [2014-25-11]. Dostupné z <http://www.epravo.cz/top/clanky/zvyseni-sazeb-dane-z-nemovitosti-a-zruseni-osvobozeni-60044.html>
- Pasivní-stavby. Co je pasivní dům. [online]. 2009. [Zhlédnuto 2014-20-11]. Dostupné z <http://www.pasivni-stavby.com/pasivni-stavby.htm>
- Portál českého stavebnictví. Legislativa. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-11-11] Dostupné z <http://www.ceskestavebnictvi.cz/odkazy.html?k=276>
- Portál veřejné správy. Nejdůležitější zákony. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-16-11]. Dostupné z <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74907&src=dulezite&rpp=15#local-content>
- SKŘIVÁNKOVÁ, J. Cfoworld.cz Recese ve stavebnictví se prohloubí, řada firem rok 2013 nepřežije. [online]. 22. 1. 2013. [Zhlédnuto 2014-28-10]. Dostupné z <http://cfoworld.cz/ostatni/recese-ve-stavebnictvi-se-prohloubi-rada-firem-rok-2013-neprezije-2154>
- Stavebnictví České republiky. Vývoj stavebnictví rok 2014 – měsíční údaje za rok 2014. [online]. 2014. Zhlédnuto [2014-25-10]. Dostupné z <http://mpostav.cz/>
- Stavebnictví České republiky. Vývoj stavebnictví rok 2010-2013. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-25-10]. Dostupné z <http://mpostav.cz/>
- Stavebnictví České republiky. Zakázky stavebních podniků. [online]. 2014. [Zhlédnuto 2014-11-11]. Dostupné z <http://mpostav.cz/>
- TRUHLÁŘOVÁ, M. Portál.pohoda.cz. Zdaňování nemovitostí majetkovými daněmi. [online]. 15. 1. 2014. [Zhlédnuto 2014-19-11]. Dostupné z <http://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/finance-a-dane/zdanovani-nemovitosti-majetkovymi-danemi-od-roku-2/>
- Tyden.cz. Pětina pohledávek ve stavebnictví je po splatnosti. [online]. 24. 11. 2014. [Zhlédnuto 2014-16-12]. Dostupné z http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/petina-pohledavek-ve-stavebnictvi-je-po-splatnosti_325092.html#.VKmo1c85BZd
- Účetníkavárna.cz. Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. [online]. 2014. Zhlédnuto [2014-21-11]. Dostupné z <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- ZILVAR, J. Technické zařízení budov. Přínos dotačních programů pro české stavebnictví. [online]. 5. 2. 2014. [Zhlédnuto 2014-22-11]. Dostupné z <http://www.tzb-info.cz/dotace/10831-prinos-dotacnich-programu-pro-ceske-stavebnictvi>
- Živnostník.cz. Třetí sazba DPH od 1. 1. 2015. [online]. 14. 10. 2014. [Zhlédnuto 2014-10-11]. Dostupné z http://www.zivnostnik.cz/33/treti-sazba-dph-od-1-1-2015-uniqueidgOkE4NvrWuM7eV8MutlfyJS_cjzUDU2VayX0xicUK50/

Přílohy

A Matice rizik

↑ Pravděpodobnost výskytu ↑	Střední <i>Webová prezentace firmy</i> <i>Samofinancování</i>	Vysoká <i>Struktura stavebních zakázek</i> <i>Vývoj výstavby</i> <i>Prodlužování splatnosti pohledávek</i> <i>Provádění kvalifikovaného odhadu</i>	Kritická <i>Nízká cena stavebních zakázek</i> <i>Pokles cen stavebních prací</i>
	Nízká	Střední <i>Růst mezd</i> <i>Finanční majetek firmy</i> <i>Intuitivní způsob řízení</i> <i>Právní úprava ze strany EU</i> <i>Úspory z rozsahu</i>	Vysoká <i>Sezónnost</i> <i>Vládní politika</i> <i>Změny v zákonech</i>
	Nízká	Nízká <i>Inovační růst</i> <i>Internetová propagace firmy</i> <i>Použité materiály při výrobě</i> <i>Substituty</i>	Střední <i>Vývoj pracovníků ve stavebnictví</i>
	→ Závažnost důsledků →		

Obr. 20 Matice rizik.

Zdroj: Zuzák, Königová, 2009, str. 87, data vlastní zpracování