



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

IDENTIFIKACE RIZIK PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU V OBLASTI STAVEBNICTVÍ POMOCÍ VYBRANÝCH METOD EKONOMICKÉ A STRATEGICKÉ ANALÝZY

IDENTIFY RISKS OF SELECTED BUSINESS ENTITY IN CONSTRUCTION FIELD WITH USING SELECTED
METHODS OF ECONOMIC AND STRATEGIC ANALYSIS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Vojtěch Král

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

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

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

Identifikace rizik podnikatelského subjektu v oblasti stavebnictví pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle diplomové práce:

Pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy identifikovat rizika podnikatelského subjektu podnikajícího ve stavebním průmyslu

Seznam doporučené literatury:

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

80-85967-88-X.

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

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

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

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

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

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je analýza firmy Figarostav s.r.o., identifikace rizik a navržení opatření pro jejich snížení. Práce je rozdělena na čtyři části. První část analyzuje současný stav a poskytuje teoretická východiska práce. V další části dochází k analýze pomocí metod ekonomické a strategické analýzy. Následuje zhodnocení výsledků rozborů a analýza rizik pomocí metody RIPRAN. V poslední části dochází k diskusi nad vhodnými opatřeními zjištěných rizik.

Abstract

The subject of this master's thesis is analysis of Figarostav s.r.o. company, identification of risks and proposing provisions for reduction of them. The thesis is divided into four parts. The first part analyzes current situation and provides theoretical principle. The next part uses methods of economics and strategic analysis. The third part evaluates the results of the analysis and analyzes risks using the RIPRAN method. The last part discuss suitable provisions of the identified risks.

Klíčová slova

PESTLE analýza, SWOT analýza, Porterův model, Kralickův Quick test, analýza účetních výkazů, RIPRAN, riziko.

Keywords

PESTLE analysis, SWOT analysis, Porter's model, Kralicek Quick test, financial statement analysis, RIPRAN, risk.

Bibliografická citace

KRÁL, V. *Identifikace rizik podnikatelského subjektu v oblasti stavebnictví pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 91 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 26. května 2017

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za cenné rady a odborné připomínky, kterými přispěla ke zpracování této práce. Dále děkuji své rodině a přítelkyni za podporu a trpělivost.

OBSAH

ÚVOD	12
CÍL PRÁCE A METODIKA	13
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE	14
1.1 PESTLE analýza	14
1.1.1 Politické faktory	14
1.1.2 Ekonomické faktory	15
1.1.3 Sociální faktory	15
1.1.4 Technologické faktory	15
1.1.5 Legislativní faktory	16
1.1.6 Ekologické faktory	16
1.2 Účetní výkazy	16
1.2.1 Účetní závěrka	16
1.2.2 Rozvaha	18
1.2.3 Výkaz zisku a ztráty	19
1.2.4 Příloha, výkaz cash flow a výkaz o změnách vlastního kapitálu	20
1.2.5 Nedostatky účetních výkazů	20
1.3 Porterův model konkurenčních sil	20
1.3.1 Potenciální nově vstupující firmy	22
1.3.2 Substituty	22
1.3.3 Dodavatelé	23
1.3.4 Odběratelé	24
1.3.5 Konkurenti v odvětví	25
1.4 Kralickův Quick test	25
1.5 SWOT analýza	26
1.6 Rizika	28

1.6.1	Podnikatelské riziko.....	29
1.6.2	Klasifikace rizik.....	29
1.6.3	Kvantifikace rizik	30
1.7	Analýza rizik.....	30
1.7.1	Postup.....	31
1.7.2	Metody.....	32
1.8	Snižování rizika.....	32
1.9	Metoda RIPRAN.....	33
2	MATERIÁLY A METODY.....	34
2.1	Charakteristika firmy Figarostav s.r.o.....	34
2.2	PESTLE analýza	35
2.2.1	Politické faktory.....	35
2.2.2	Ekonomické faktory.....	37
2.2.3	Sociální faktory.....	39
2.2.4	Technologické faktory	43
2.2.5	Legislativní faktory.....	44
2.2.6	Ekologické faktory.....	45
2.3	Analýza účetních výkazů	47
2.3.1	Analýza rozvahy	47
2.3.2	Analýza výkazu zisku a ztráty	52
2.4	Porterův model konkurenčních sil	53
2.4.1	Potenciální nově vstupující firmy	54
2.4.2	Substituty	55
2.4.3	Dodavatelé	56
2.4.4	Odběratelé.....	56
2.4.5	Konkurenti v odvětví	57

2.5	Kralickův Quick test	58
2.6	SWOT analýza	60
3	VÝSLEDKY	62
3.1	Výsledky PESTLE analýzy	62
3.2	Výsledky analýzy účetních výkazů	63
3.3	Výsledky Porterovy analýzy	64
3.4	Výsledky Kralickova Quick testu	65
3.5	Výsledky SWOT analýzy	65
3.6	Analýza rizik	67
3.6.1	Ovlivnitelná rizika	67
3.6.2	Neovlivnitelná rizika	67
3.6.3	Ohodnocení rizik	68
4	DISKUSE	71
4.1	Neziskovost prodejny stavebního materiálu	71
4.1.1	Zlepšení marketingové strategie	71
4.1.2	Změna specializace prodejny	72
4.2	Výpadek významné zakázky	73
4.2.1	Prověřování obchodních partnerů	74
4.2.2	Smlouva o postoupení stavby	74
4.3	Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	75
4.3.1	Human resources	75
4.4	Pokles zisku	77
4.4.1	Zvýšení tržeb	77
4.5	Neefektivnost stylu řízení	79
4.5.1	Změna organizační struktury	79
4.6	Snížení rizik	80

4.7 Ostatní rizika	81
ZÁVĚR	82
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	83
SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	89
SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

V současné době se všechny firmy, a obzvláště ty, jenž působí ve stavebním odvětví, musí potýkat s všudypřítomnou konkurencí. Firmy jsou vystaveny tlaku nejenom ze strany svých konkurentů, ale rovněž ze strany zákazníků, kteří požadují co nejvyšší kvalitu zboží a poskytovaných služeb. Jejich úkolem je tedy nalézt a udržet konkurenční výhodu, odolat všem nástrahám trh, ale také udržet krok s rychlým vývojem požadavků zákazníků, které jsou závislé na vývoji technologií a společenském trendu.

Z těchto důvodů je velmi důležité, aby firma nepřetržitě sledovala své makrookolí a mikrookolí, stejně jako svoje individuální působení na tato okolí, dále také své vnitřní prostředí a rovněž vlastní finanční zdraví a jeho vývoj. S vlastní podnikatelskou činností se pojí velké množství rizik, která s rozvojem firmy neustále přibývají. Tato rizika je bezpodmínečně identifikovat a následně eliminovat či redukovat. Z těchto důvodů hraje analýza rizik stále významnější roli ve firemní strategii.

Rizika ohrožující činnost firmy lze nalézt pomocí různých metod strategické nebo ekonomické analýzy. Jaké metody analýzy jsou vhodné pro danou společnost? Odhalí tyto metody u vybrané firmy nějaké nedostatky? Dokáže risk management stanovit relevantní rizika? Jak je možné tato rizika snížit? Jaký vliv budou mít jejich opatření na činnost firmy a projektů? Nalezení odpovědí na tyto otázky napomáhá managementu k úspěšnému řízení a dosahování stanovených cílů a firmě jako takové ke generování zisku.

Aby bylo možné na výše položené otázky odpovědět i v této práci, je nutné se nejprve zaměřit na vybrané metody. Budou zde použity analytické metody PESTLE, Porterův model, analýza účetních výkazů, Kralickův Quick test a SWOT analýza. Vybrané metody považují za ty s nejvíce vypovídající schopností pro zvolenou firmu a obor podnikání. Následující analýza rizik metodou RIPRAN bude vycházet právě z těchto analýz a na jejich základě identifikuje možná nebezpečí ohrožující činnost firmy. Výstupem práce bude navržení opatření pro snížení těchto rizik a jejich následná aplikace.

Analýza rizik je významným nástrojem podnikatelské činnosti každé firmy, ať je jakkoliv velká, nebo ať působí v jakémkoliv oboru. Tato práce by měla analyzované společnosti přispět k lepšímu uplatnění na trhu a využití svého potenciálu. Dále také k uvědomění si svých silných a slabých stránek a využití příležitostí, které jí její okolí nabízí.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení současné situace firmy Figarostav s.r.o. pomocí různých metod strategické a ekonomické analýzy. Za tímto účelem bude využito PESTLE analýzy, analýzy účetních výkazů, Porterova modelu, Kralickova Quick testu a SWOT analýzy. Na základě těchto analýz dojde k identifikaci rizik působících na chod společnosti, ze kterých vzejdou návrhy na opatření za účelem snížení těchto rizik. Práce bude vycházet z poznatků získaných z odborné literatury, z účetních výkazů, z informací poskytnutých managementem společnosti, z vlastních zkušeností a z vlastních znalostí oborového okolí firmy, popřípadě znalostí získaných při zpracovávání této práce.

Společně s hlavním cílem práce je úzce spjat i cíl vedlejší. Tím je přiblížení základních informací o zvolených metodách sloužících k provedení jednotlivých analýz a rozboru rizik. Zde budou mimo jiné vysvětleny pojmy jako účetní výkazy, podnikatelské riziko, kvantifikace a kvalifikace rizik, řízení rizik, metoda RIPRAN a konkrétní metody a postupy.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.1 PESTLE analýza

O analýze vnějšího prostředí existuje poměrně obsáhlá literatura. Nicméně každý autor klade důraz na jiné pojmenování, a to v závislosti na pořadí zkoumaných faktorů. Můžeme se setkat se SLEPT, SLEPTE, PEST, PESTLE nebo PESTEL analýzou. Například Thaddeus Mallya v knize *Základy strategického řízení a rozhodování* rozebírá analýzu SLEPTE. PEST analýze se věnuje Helena Sedláčková ve *Strategické analýze*. Naopak PESTLE analýzou, kterou považují za nejvhodnější, se zabývá Monika Grasseová nebo James McGrath v publikaci *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení, respektive 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*.

Podle McGratha (11, s. 188) se jedná o typ analýzy, který je zaměřený na vnější prostředí, v němž daná organizace působí. Grasseová (1, s. 178) dále dodává, že tato metoda bývá využívána jako součást strategické analýzy makrookolí na základě faktorů, jež by mohly ovlivňovat organizaci nebo její části. Dále se snaží stanovit možné účinky daných faktorů a také slouží jako podklad pro určování prognóz důsledků budoucího rozvoje.

PESTLE je zkratka prvních písmen faktorů vnějšího prostředí, které mohou v budoucnu znamenat pro organizace hrozby, popřípadě příležitosti. Tyto faktory jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické, přičemž váha jednotlivých faktorů se může pro jednotlivá odvětví, firmy a různé situace lišit. Často se lze setkat také s názvem SLEPTE analýza, kdy se však jedná pouze o přehození pořadí písmen daných faktorů (1, s. 179).

Všechny analýzy vnějšího prostředí mají společný prvek, který popisuje Sedláčková (13, s. 16). Jelikož je tato metoda založena z větší části na odhadech než na předpovědích, je potřeba počítat s určitým stupněm nejistoty jejích výsledků. Rovněž je nutné rozpoznat, jaká změna bude mít vliv rovnoměrně na všechna odvětví, jaká na danou firmu i na její konkurenty a jaká ovlivní různé firmy odlišnými způsoby. Poslední jmenovaná změna výrazně dopadá na pozici společnosti v konkurenčním prostředí.

1.1.1 Politické faktory

Tyto faktory podle Grasseové (1, s. 179) a McGratha (11, s. 188) mohou pro organizace znamenat významné příležitosti, ale současně také výrazná ohrožení. Mezi

politické okolnosti se řadí politická stabilita. Řeší se zde stabilita vlády, složení vlády, politická strana u moci, vliv politických osobností, politické orgány a úřady. Další důležitou okolností je politický postoj čili vztah k ekonomickým sektorům, k zahraničním investicím, k boji s nezaměstnaností a podobně. K politickým faktorům patří také například zahraniční politika nebo síla a vliv různých politických skupin.

1.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory dle Grasseové (1, s. 179) a Mcgratha (11, s. 188) vycházejí ze stavu ekonomiky a ze směrů jejího rozvoje. Sleduje se zde makroekonomická situace, tedy průměrná mzda, hrubý domácí produkt, jeho výše na obyvatele a jeho vývoj, míra inflace, míra nezaměstnanosti, úroková míra, měnová stabilita a kurzy nebo stav státního rozpočtu, ale také ceny energií, potravin, MHD atd. K těmto vlivům patří také přístup ke zdrojům financí, cla a především daňové zatížení. Tyto faktory se sledují nejenom v tuzemsku, ale rovněž v okolních státech, v eurozóně a ve světě.

1.1.3 Sociální faktory

Hlavními sociálními faktory jsou faktory demografické. Mezi ty patří například velikost a stárnutí populace, etnické, geografické nebo věkové rozložení. Dalšími sociálními faktory jsou sociálně-kulturní hlediska čili rovnoprávnost pohlaví, životní úroveň, náboženství, historie a tradice. Dalšími aspekty jsou pracovní hlediska, tedy pracovní preference, dostupnost pracovní síly, dostupnost zaměstnání, pracovní zvyklosti nebo ochota pracovat (1, s. 179). Do sociálních faktorů lze rovněž zařadit sociální vývoj, společenské normy, využívání internetu nebo spotřebitelské chování (11, s. 188).

1.1.4 Technologické faktory

Podle Grasseové (1, s. 179–180) a McGratha (11, s. 188) jsou pro udržení kroku s konkurencí tyto faktory velmi významné. Pro každou firmu je v této oblasti důležitá aktivní činnost, aby nedocházelo k její zaostalosti. Do technologických faktorů se řadí především obecné oborové technologie, rychlost jejich šíření, realizace nových technologií, informační technologie, ale také věda a výzkum. V tomto případě se jedná o nové vědecké objevy a vývoj, nové vynálezy, sleduje se rovněž výše výdajů na vědu a výzkum, finanční podpora vlády v této oblasti, podpora vědecké činnosti nebo úroveň výzkumu na vysokých školách.

1.1.5 Legislativní faktory

Jedná se o často se měnící aspekty, na které musí organizace flexibilně reagovat. Do těchto faktorů se řadí aktuální i plánované legislativní normy, jejich funkčnost a vymahatelnost, ale také například neexistující a chybějící zákony (1, s. 180). Dále sem patří aspekty týkající se ochrany spotřebitelů či zaměstnanců, bezpečnost práce, zásady odpovědnosti nebo pracovní doba či minimální mzda (11, s. 188).

1.1.6 Ekologické faktory

Ačkoli se jedná o neméně důležité faktory, tak nebyly dlouhou dobu sledovány. Týkají se převážně ochrany životního prostředí a jsou tedy do určité míry provázány s faktory legislativními. Rovněž se sem řadí klimatické změny, přírodní vlivy, úbytek neobnovitelných zdrojů, nové zdroje energie nebo přírodní katastrofy. Důležitým faktorem je rovněž měnící se veřejné mínění k uvedeným problematikám (1, s. 180).

1.2 Účetní výkazy

Otázkami účetní závěrky a účetních výkazů se zabývá nespočet autorů. Z těch českých, jenž se zaměřují na českou úpravu účetnictví, je to například Dana Kovanicová. Ta se ve své publikaci *Poklady skryté v účetnictví: základy českého účetnictví a výkaznictví* věnuje právě českým účetním výkazům. Nicméně se jedná již o starší literaturu. Z těch novějších tuto problematiku řeší Danuše Prokúpková, která v knize *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek* popisuje účetní závěrku. Její náležitosti pak ve svém díle *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví* rozebírá Karel Šteker. Popisem konkrétních účetních výkazů, ale také jejich nedostatků, se pak v knize *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* zabývá Adriana Knápková. Ta se sice dané problematice věnuje z pohledu finanční analýzy, nicméně dané účetní výkazy představuje jasně a srozumitelně, a lze ji proto využít i pro účely této práce.

1.2.1 Účetní závěrka

Jedná se o formalizovaný výstup z účetnictví organizace, který podává informace o jejím hospodaření. V průběhu účetního období jsou prostřednictvím obsáhlého množství různých účetních zápisů postupně zachycovány všechny podstatné skutečnosti, jež měly nebo mají vliv na výkonnost a finanční situaci organizace. Účetní závěrka je výstup, který je

sestavován z daných účetních zápisů a má za úkol srozumitelně informovat všechny svoje uživatele, tedy zainteresované subjekty, osoby a organizace (13, s. 28).

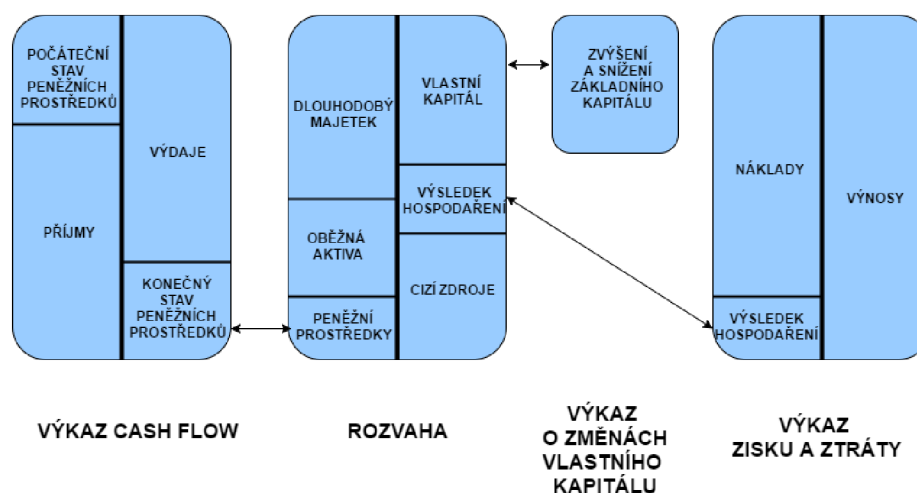
Účetní závěrka bývá sestavována k tzv. rozvahovému dni, kterým je nejčastěji 31. prosinec. Všechny organizace zapsané v obchodním rejstříku jsou povinné účetní závěrku zveřejnit uložením do sbírky listin obchodního rejstříku (13, s. 28).

Šteker (16, s. 235) doplňuje, že účetní závěrka je souborem účetních výkazů, kterými obvykle jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- příloha,
- výkaz cash flow,
- výkaz o změnách vlastního kapitálu (13, s. 35).

Šteker (16, s. 236) dále vzájemnou provázanost účetních výkazů interpretuje obrázkem

1.



Obrázek 1: Vzájemná provázanost účetních výkazů (16, s. 236)

Účetní závěrka se sestavuje v českých korunách a jednotlivé položky jsou vykazovány v celých tisících, popřípadě v celých milionech. Závěrka dále může být sestavena jako řádná, mimořádná, mezitímní nebo konsolidovaná a musí rovněž obsahovat tyto prvky:

- název účetní jednotky,
- právní formu účetní jednotky,
- identifikační číslo účetní jednotky,
- předmět podnikání účetní jednotky,
- rozvahový den,

- den sestavení účetní závěrky,
- podpis statutárního orgánu účetní jednotky (16, s. 235–238).

1.2.2 Rozvaha

Jedná se o účetní výkaz, který informuje o finanční situaci organizace k určitému datu a je sestavován za primárním uspokojením požadavků finančního managementu. Rozvaha má dvě strany, kde levá část představuje aktiva, tedy majetkovou strukturu, a pravá část představuje pasiva, tedy strukturu zdrojů krytí majetku. Vždy musí platit tzv. bilanční rovnost, tedy že aktiva se rovnají pasivům. Položky v rozvaze jsou značeny názvem položky a kombinací velkých písmen latinky, arabských a římských číslic. Položky, které mají nulovou hodnotu, se neuvádějí. Následující tabulka 1 zobrazuje zjednodušenou strukturu rozvahy (7, s. 23).

Tabulka 1: Zjednodušená struktura rozvahy (7, s. 23)

Aktiva		Pasiva	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy, ...
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného účetního období
C.	Oběžná aktiva	B.	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	Časové rozlišení	C.	Časové rozlišení

Prokúpková (13, s. 47) dodává, že strana aktiv obsahuje čtyři sloupce:

- brutto, čili hodnotu vstupní ceny,
- korekce, jež upravuje ocenění majetku pomocí opravných položek a oprávek,
- netto, tedy stav majetku za běžné účetní období stanovený rozdílem hodnoty brutto a hodnoty korekce,
- netto minulého účetního období.

Strana pasiv se skládá pouze ze dvou sloupců, stavem v běžném účetním období a stavem v minulém účetním období.

1.2.3 Výkaz zisku a ztráty

Jedná se o odvozený tokový účetní výkaz, jenž informuje o tom, jak jeho jednotlivé položky ovlivnily výsledek hospodaření v daném období, přičemž se sleduje provozní, finanční a mimořádná činnost. Sestavuje se vždy k určitému datu. Informace získané z tohoto výkazu významně vypovídají o ziskovosti organizace. Při jeho tvorbě se nebere ohled na to, zda organizaci vznikly skutečné peněžní příjmy nebo výdaje. V tabulce 2 je znázorněna jeho zjednodušená struktura (7, s. 37–41).

Tabulka 2: Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty (7, s. 39–40)

I.	Tržby za prodej zboží
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží
+	Obchodní marže (I. - A.)
II.	Výkony
B.	Výkonová spotřeba
+	Přidaná hodnota (obchodní marže + II. - B.)
C.	Osobní náklady
D.	Daně a poplatky
E.	Odpisy
F. - I.	Další provozní náklady
III. - V.	Další provozní výnosy
*	Provozní výsledek hospodaření (přidaná hodnota - C. - D. - E. - další provozní náklady + další provozní výnosy)
VI. - XII.	Finanční výnosy
J. - O.	Finanční náklady
*	Finanční výsledek hospodaření (finanční výnosy - finanční náklady)
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek + finanční výsledek - daň z běžné činnosti)
XIII.	Mimořádné výnosy
R.	Mimořádné náklady
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti
*	Mimořádný výsledek z hospodaření (XIII. - R. - S.)
***	Výsledek hospodaření za účetní období (běžná + mimořádná činnost)

Knápková (7, s. 37) pak dále definuje náklady a výnosy následovně:

Náklady jsou „peněžní částky, které podnik v daném období účelně vynaložil na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít“ (7, s. 37).

Výnosy jsou naopak „peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu“ (7, s. 37).

Šteker (16, s. 240–241) doplňuje, že hodnoty zaznamenané ve výkazu jsou rozděleny do dvou sloupců, běžného účetního období a minulého účetního období. Položky ve výkazu zisku a ztráty jsou opět označovány názvem položky a kombinací velkých písmen latinky,

arabských a římských číslic. Písmena značí náklady a číslice výnosy. Výpočtové položky se značí znaménky (+) a (*) a vyjadřují rozdíl mezi výnosovými položkami a nákladovými položkami. Pro sestavení tohoto výkazu se nejčastěji využívá druhového členění nákladů a výnosů.

1.2.4 Příloha, výkaz cash flow a výkaz o změnách vlastního kapitálu

Příloha je povinný účetní výkaz pro všechny účetní jednotky, který doplňuje a objasňuje data z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Výkaz cash flow je dokumentem, jenž používá bilanční metodu k odstraňování nesouladu mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. Jedná se o významný prostředek finančního řízení a bezprostředně souvisí se zajišťováním firemní likvidity. Výkaz o změnách vlastního kapitálu je souhrnným ukazatelem informujícím o struktuře položek vlastního kapitálu a jeho úkolem je podrobné vysvětlení rozdílu mezi počátečním a konečným stavem každé položky vlastního kapitálu (7, s. 47–59).

1.2.5 Nedostatky účetních výkazů

Slabou stránkou vypovídací schopnosti účetních výkazů je jejich zpracování primárně pro účetní a daňové účely. Z tohoto důvodu ne vždy obsahují data, která by věrohodně zobrazovala reálnou ekonomickou situaci dané organizace. Pro fundamentální analýzu a obecně pro práci s účetními výkazy je podstatná kvalita dat, která se v nich objevují. Důležitá je jejich pravdivost, ale rovněž komplexnost. Informace skryté ve výkazech mohou být zkresleny (7, s. 139–140).

Toto zkreslení může být způsobeno historickým ohodnocením aktiv, pořizovací cenou sníženou o odpisy, dále pak odhadem, který se používá k ocenění některých položek, nebo tím, že v majetku nejsou zahrnuty položky, jež mají pro organizaci velký význam, ale není schopna je ocenit. Mezi takové položky lze například zařadit lidské zdroje a jejich zkušenosti. Další zkreslení nastává tím, že některé nákladové položky, jako jsou například odpisy, nejsou hotovostním výdajem nebo z důvodu, že náklady a výnosy neznamenají skutečné peněžní toky ve zkoumaném období (7, s. 139–140).

1.3 Porterův model konkurenčních sil

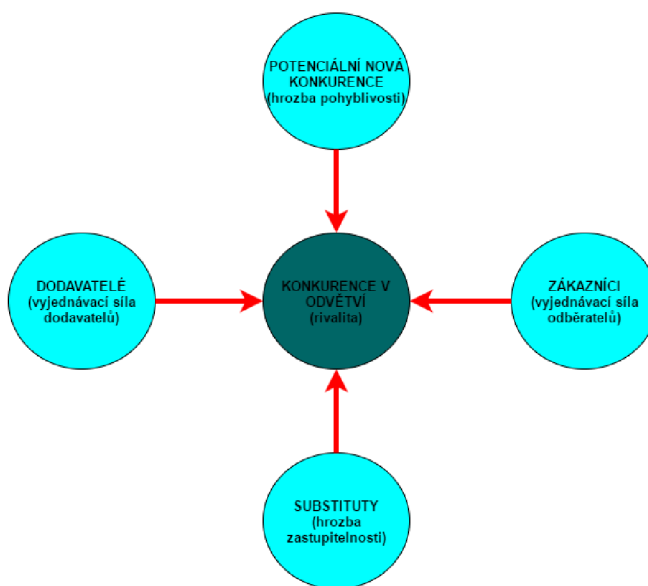
Tento model ve svých publikacích uvádí velké množství autorů zabývajících se strategickými analýzami a obecně podnikáním. Příkladem může být Monika Grasseová se

svou knihou *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Nicméně všichni tito autoři pouze parafrázuji dílo Michaela E. Portera *Cases in competitive strategy*, ve které autor rozebírá konkurenční strategii a uvádí příklady na velkých amerických firmách.

Porter (12, s. 3–4) uvádí, že pro zjištění rizik dané organizace je velice důležité zhodnotit její postavení v konkurenčním prostředí daného oboru podnikání. Struktura daného odvětví má totiž velký vliv na určování konkurenční strategie. Intenzita konkurence v určitém oboru závisí na pěti konkurenčních silách jejichž souhrnné působení ovlivňuje potenciál výsledného zisku. Těmito silami jsou:

- potenciální nově vstupující firmy,
- substituty,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- konkurenti v odvětví.

Cílem tohoto modelu, jenž je ilustrován obrázkem 2, je identifikovat tyto síly a následně pochopit, které z nich mají pro firmu největší strategický význam a které z nich, a do jaké míry, dokáže firma ovlivnit nebo dokonce obrátit jejich působení ve vlastní prospěch. Všechny pět konkurenčních sil určuje ziskovost a intenzitu konkurence v odvětví. Dále také odráží fakt, že konkurence se nebrání ničemu a stále rozšiřuje svoje hrací pole. Dodavatelé, zákazníci, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou všichni do jisté míry konkurenti firmám působícím v daném odvětví (12, s. 5–6).



Obrázek 2: Model pěti konkurenčních sil (12, s. 4)

1.3.1 Potenciální nově vstupující firmy

Nově vstupující firmy na trh s sebou přináší dodatečné kapacity, snahu získat podíl na trhu a často také značné zdroje. Tím zvyšují tlak na snížení ceny statků. Hrozba vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí na očekávané reakci ostatních konkurentů a hlavně na bariérách vstupu. Pokud jsou tyto bariéry vysoké, znamená to nízkou hrozbu vstupu nových firem na trh. Nejvýznamnějšími vstupními bariérami jsou:

- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu,
- kapitálová náročnost,
- přechodové náklady,
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu,
- vládní politika (12, s. 7–14).

Druhým faktorem vstupu na trh je očekávaná reakce stávajících konkurentů v odvětví. Ti mohou přijmout nového konkurenta pasivně, nebo mohou agresivně hájit svoji stávající pozici, což může vést až ke změně rozhodnutí nově vstupujícího subjektu, že do odvětví nakonec nevstoupí (12, s. 14).

Grasseová (1, s. 192) dodává, že přitažlivost trhu je dána nejen výškou vstupních bariér, ale také výškou bariér výstupních. Budou-li vstupní bariéry vysoké a výstupní bariéry nízké, tak bude daný trh výrazně ziskový, jelikož pouze málo firem dokáže do odvětví vstoupit, ale každá neúspěšná firma trh jednoduše opustí. Naopak trh s nízkými bariérami vstupu a vysokými bariérami výstupu bude znamenat nadvýrobu a nízké výnosy pro všechny jeho účastníky, jelikož vstup bude jednoduchý, ale opuštění trhu bude značně problematické.

1.3.2 Substituty

Všechny firmy v daném odvětví soutěží nejenom s firmami v jejich oboru, ale také s odvětvími, která produkují substituty. Spotřebitelé jsou často ochotni přestat kupovat původní výrobek právě na úkor substitutu. K tomu dochází nejčastěji v případě, kdy je daný substitut přitažlivější díky své ceně, svému výkonu nebo obojímu. Některé obory podnikání jsou k ohrožení substituty mnohem náchylnější než obory jiné. Tím, že tyto substituty určují cenové stropy, jenž si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat, limitují potenciální výnosy

v odvětví. Obecně platí, že čím je cenová alternativa, kterou substituty nabízejí, přijatelnější, tím je pevnější strop nad ziskovostí odvětví (12, s. 23–24).

Grasseová (1, s. 192) dodává, že co se týče vstupu nových konkurentů na trh, tak v případech, kdy hrozí reálná nebo i potenciální možnost nahraditelnosti produktů, bývá dané odvětví pro vstup nových firem zpravidla neatraktivní. Substituty ovšem spíše ohrožují firmy na trhu. Ty se musí zaměřit na pozorování jejich cen a kvality. Substituční produkty totiž omezují potenciální ceny a tržní zisk. Ceny, a tedy i zisk zpravidla klesají, dojde-li ke zlepšení technologií pro výrobu substitutů.

Identifikace substitutů je tak velmi důležitá nejenom pro stávající firmy v odvětví, ale i pro ty nově vstupující. Nicméně tato identifikace může být velmi složitá, jelikož alternativní produkty mohou existovat i v oborech velmi vzdálených danému odvětví. Největší pozornost je třeba věnovat substitutům, jenž jsou vyráběny odvětvími, která dosahují vysokého zisku a také těm, jejichž zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví (12, s. 24).

1.3.3 Dodavatelé

Převaha dodavatelů může být uplatňována při vyjednávání s ostatními účastníky hrozbou, že sníží kvalitu poskytovaných služeb a nakupovaných statků nebo, že zvýší jejich ceny. Vlivní dodavatelé dokáží z odvětví, jež není schopno kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen, vytlačit ziskovost. Dodavatelé mají převahu nad jejich odběrateli v případě těchto podmínek:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a má vyšší koncentraci než odvětví, pro něž dodává,
- nemusí čelit jiným substitutům při dodávkách danému odvětví,
- odvětví nepatří mezi důležité zákazníky,
- produkt dodavatele je podstatným vstupem pro odběratelovo podnikání,
- dodavatelé nabízejí diferenciováný produkt nebo vytvořili přechodové náklady,
- dodavatelé představují nebezpečí perspektivní integrace do odběratelského odvětví.

Tyto podmínky podléhají změnám a leží mimo kontrolu firem. Ty však mohou zlepšit svoji pozici pomocí vhodné strategie (12, s. 27–28).

Za dodavatele lze mimo firmy, jenž dodávají produkty, považovat také pracovní sílu. Vysoce zruční zaměstnanci, jichž je na trhu nedostatek, nebo odborově organizované pracovní síly mají dostatečnou sílu na to, aby svým vyjednáváním získali významný podíl na potencionálním zisku. Faktorem pro určení vlivu pracovníků je stupeň jejich organizovanosti, konkrétně pak fakt, lze-li zvýšit nabídku vysoce kvalifikované práce (12, s. 28).

1.3.4 Odběratelé

Soutěžení odběratelů s odvětvím probíhá tak, že se odběratelé snaží tlačit ceny dolů, usilují o vyšší kvalitu nakupovaných výrobků nebo lepší služby a staví konkurenty navzájem proti sobě. To vše na úkor ziskovosti daného odvětví. Vliv odběratelů závisí na tržní situaci a na důležitosti nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Jejich síla je významná, platí-li tyto podmínky:

- jsou koncentrovaní nebo nakupují velké množství dodavatelova celkového objemu prodeje,
- nakupované produkty představují významnou část odběratelových nákladů,
- nakupované produkty jsou standardní, popřípadě nediferencované,
- nehrozí jim vysoké přechodové náklady,
- docilují nízkého zisku,
- vytvářejí podstatnou hrozbu zpětné integrace,
- produkt nepředstavuje důležitost z hlediska kvality odběratelovy produkce,
- odběratel je plně informován (12, s. 25–26).

V případě vyjednávací síly velkoobchodníků a maloobchodníků platí stejná pravidla. Maloobchodníci však mohou na výrobce vyvinout silný tlak v případě, že jsou schopni ovlivnit rozhodnutí, zda zákazník produkt koupí. Naopak velkoobchodníci dokáží vyvinout výrazný tlak na dodavatele, pokud ovlivní rozhodnutí o koupi u maloobchodníků (12, s. 26–27).

V závislosti na čase a na strategickém rozhodnutí firem se vyjednávací síla odběratelů mění. Za důležité strategické rozhodnutí by měl platit právě také výběr zákazníků. Výběr těch zákazníků, kteří mají minimální možnost firmu zpětně negativně ovlivnit, dokáže vylepšit její strategické postavení (12, s. 27).

1.3.5 Konkurenti v odvětví

K soupeření mezi stávajícími konkurenty v odvětví dochází proto, že jeden nebo více z nich pocítuje tlak, anebo spatřuje příležitost pro vylepšení své současné pozice. Mezi metody konkurenčního boje patří například snižování cen, reklama, uvedení produktu, záruky nebo zlepšený servis zákazníkům. Tyto kroky mají viditelný vliv na ostatní hráče v odvětví a mohou vyvolat odvetu, popřípadě snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy v daném odvětví jsou na sobě závislé a jejich akce v konkurenčním boji vyvolává reakce. Nicméně to ne vždy vede k lepšímu postavení průkopnické firmy a celého odvětví na trhu. V případě, že dojde k vyhocení, všechny firmy v odvětví mohou skončit v horší pozici než před zahájením konkurenčních bojů. Intenzitu konkurenční rivality stanovuje několik faktorů:

- početní nebo vyrovnání konkurenti,
- pomalý růst odvětví,
- vysoké fixní a skladovací náklady,
- nedostatečná diferenciací nebo přechodové náklady,
- rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích,
- různorodost konkurentů,
- vysoké strategické záměry,
- vysoké překážky výstupu (12, s. 17–21).

1.4 Kralickův Quick test

Problematikou Kralickova Quick testu a obecně bankrotními a bonitními modely se zabývá mnoho autorů specializujících se převážně na finanční analýzu firmy a její metody. Tito autoři zpracovávající Quick test vždy vychází z původního modelu Petera Kralicka, nicméně jej modifikují pro dané země a jejich tržní podmínky. Příkladem může být Eva Kislíngerová, která tento typ analýzy rozebírá v knize *Finanční analýza: krok za krokem*.

Kislíngerová (6, s. 76) uvádí, že tento model je jednou z možností souhrnného posuzování bonity firmy. Jedná se o tzv. souhrnný index hodnocení, mezi které patří mimo jiné Altmanova formule bankrotu, index důvěryhodnosti IN nebo Tafflerův model. Tyto modely jsou zpravidla založeny na finančních ukazatelích, jimž jsou v každém modelu přiřazovány určité váhy důležitosti. Složitější modely pracují s různými statistickými postupy a s historickými daty a na základě hodnot získaných z finančních ukazatelů kalkulují různé pravděpodobnosti selhání firmy. Indexy hodnocení jsou sestavovány z důvodu rychlého poskytnutí informací o ekonomické situaci firmy.

Kralickův Quick test je složen ze čtyř ukazatelů, které zahrnují co možná největší informační potenciál účetních výkazů. Tyto ukazatele jsou reprezentanty likvidity, rentability, stability a výsledku hospodaření. Řadí se mezi ně kvóta vlastního kapitálu, která vypovídá o finanční síle firmy. Dalším ukazatelem je doba splácení dluhu z cash flow. Vyjadřuje dobu, za kterou by byla firma schopna splatit své krátkodobé a dlouhodobé dluhy, za předpokladu, že by každý rok generovala totožné cash flow jako v analyzovaném roce. Třetím ukazatelem je rentabilita tržeb. Ta ovšem není měřená ziskem nýbrž dosaženým cash flow. Posledním ukazatelem je pak rentabilita celkových aktiv, která vyjadřuje výdělečnou schopnost firmy (6, s. 76–77).

První dva jmenované ukazatele informují o finanční stabilitě dané společnosti. Zbylé dva ukazatele naopak zachycují její výnosovou situaci. Analyzované firmě se na základě hodnot dosažených za jednotlivé ukazatele přidělí body na stupnici 1 až 5, kdy 1 značí výborný výsledek a 5 znamená přímé ohrožení insolvenčí. Výsledná hodnota indexu, tedy bonity firmy, se stanoví pomocí aritmetického průměru všech dosažených bodů. Následující tabulka 3 ilustruje rozsah hodnot a jemu odpovídající bodové ohodnocení (6, s. 77).

Tabulka 3: Stupnice hodnocení Kralickova Quick testu (6, s. 77)

Ukazatel	Bodové hodnocení				
	Výborný 1 bod	Velmi dobrý 2 body	Dobrý 3 body	Špatný 4 body	V ohrožení 5 bodů
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	< 0 %
Doba splácení dluhu z cash flow	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	< 0 %
Rentabilita celkových aktiv	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	< 0 %

Kde:

- Kvóta vlastního kapitálu = vlastní kapitál/aktiva*100
- Doba splácení dluhu z cash flow = závazky/cash flow
- Cash flow v tržbách = cash flow/tržby*100
- ROA = EBIT/aktiva*100 (6, s. 77).

1.5 SWOT analýza

Touto analýzou se zabývá mnoho autorů ve svých publikacích z oblasti managementu, marketingu a strategického řízení. Vhodně ji v knize *Strategický marketing: strategie a trendy* charakterizuje Dagmar Jakubíková, která se zabývá specifickými metodami marketingové situační analýzy. Mimo jiné jsou zde kromě obecného popisu SWOT analýzy řešeny také nevýhody její aplikace. Monika Grasseová pak tuto metodu vidí jako integrující analytický

nástroj a ve svém díle *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* podrobně rozebírá strategie, které vyplývají ze SWOT matice a jež mohou organizace volit.

Dle Jakubíkové (3, s. 129) tato analýza patří mezi základní metody strategické analýzy a obecně se jedná o jednu z nejčastěji používaných analytických metod ve strategickém řízení. Jejím cílem je to, jak moc je současná firemní strategie, včetně jejích silných a slabých míst, relevantní, a do jaké míry je schopna reagovat na změny prostředí. Název SWOT vychází ze samotné podstaty analýzy, čímž je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jedná se tedy o akronym těchto anglických slov:

- strenghts – silné stránky,
- weaknesses – slabé stránky,
- opportunities – příležitosti,
- threats – hrozby.

SWOT analýza je složena ze dvou původních analýz – SW analýzy a OT analýzy. Literatura doporučuje začínat právě OT analýzou, tedy analýzou makroprostředí, které obsahuje ekonomické, technologické, sociálně-kulturní nebo politicko-právní faktory, a mikroprostředí, jež zahrnuje konkurenci, zákazníky, odběratele, dodavatele nebo veřejnost. SW analýza je naopak analýzou současného stavu vnitřního prostředí firmy. Zabývá se jejími zdroji, kulturou, managementem, organizační strukturou, mezilidskými vztahy, prostředím, ale také cíli a strategiemi. SWOT analýza často vychází z mnoha jiných analýz a využívá se rovněž pro nalezení možností dalšího využití firemních zdrojů nebo jejich klíčových oprávnění (3, s. 129).

Grasseová (1, s. 299) uvádí, že provedení SWOT analýzy slouží k aplikaci opatření, která vycházejí z předem definovaných strategií. Ty lze vyjádřit pomocí matice, v závislosti na kombinaci vazeb mezi jejími základními prvky. Tato matice je vyobrazena tabulkou 4.

Tabulka 4: SWOT matice (1, s. 299)

		Vnitřní faktory	
		WEAKNESSES	STRENGHTS
Vnější faktory	OPPORTUNITIES	WO strategie	SO strategie
	THREATS	WT strategie	ST strategie

Aplikace daných strategií je popsána následovně:

- WO strategie – strategie hledání; opatrný přístup; využitím příležitostí překonat slabé stránky; kooperace.
- SO strategie – strategie využití; ofenzivní přístup; využít silných stránek ve prospěch příležitostí.
- WT strategie – strategie vyhýbání; vyhnout se ohrožení a minimalizovat slabé stránky; ustoupit, odejít, udělat kompromis.
- ST strategie – strategie konfrontace; odvrátit ohrožení využitím silné stránky; mobilizovat zdroje pro překonání hrozeb (1, s. 299).

Mezi hlavní výhody SWOT analýzy patří její jednoduchost a relativní rychlost sestavení. Naopak její zásadní nevýhodou je, že její výsledek může být velmi subjektivní. Tomu se dá zabránit tím, že se na jejím vypracování bude podílet větší množství osob ze všech hierarchických stupňů firemní struktury. Další kritika se vznáší na přílišnou statickost analýzy a také na její ne vždy podstatný přínos pro tvorbu strategií (3, s. 131).

1.6 Rizika

Nejpodrobněji se jejich analýzou a řízením zabývá Vladimír Smejkal v publikaci *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Naopak jejich klasifikaci a kvantifikaci rozebírá Milík Tichý v *Ovládání rizika: analýza a management*.

Dle Smejkala je pojem riziko z historického hlediska spjat se situací vystavení nepříznivým okolnostem. V současné době lze za riziko považovat možnost nebo pravděpodobnost, že dojde ke vzniku ztráty, popřípadě jakéhokoli nezdaru. V oblasti podnikatelských rizik je chápáno jako: „*Možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje.*“ (15, s. 90).

Definic rizik ovšem existuje velké množství. Například Tichý uvádí devatenáct různých tzv. technických definic. Nejvýstižněji se jeví ta, že riziko je: „*Pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.*“ (17, s. 16).

S každým rizikem se pojí dvě skutečnosti. První z nich je ta, že výsledek musí být nejistý. To znamená, že v případě možnosti vzniku rizika musí existovat minimálně dvě varianty řešení. Pokud s jistotou víme, že nastane ztráta, nejedná se o riziko. Výsledek je zde jasný. Druhou skutečností je ta, že minimálně jeden z možných výsledků není žádoucí. Riziko

tedy úzce souvisí se změnou veličiny v čase. Ta nabývá pozitivní nebo negativní odchylky oproti očekávaným hodnotám (15, s. 91).

1.6.1 Podnikatelské riziko

Toto riziko lze hodnotit jednak z pozitivní stránky, tedy naděje vyššího zisku nebo úspěchu, a z negativní stránky, tedy nebezpečí horších hospodářských výsledků. Ztráty vznikají kombinací dvou jevů. Těmi jsou volatilita finančních proměnných, jež ovlivňují míru rizika, a celková angažovanost k těmto zdrojům rizika. Přístupy managementu k vzniklým rizikům pak jsou:

- sklon k averzi,
- sklon k riziku,
- neutrální postoj.

Management se sklonem k averzi volí konzervativní strategii řízení. Preferuje tak projekty, jež s vysokou pravděpodobností zaručují přijatelné výsledky. Naopak rizikovým projektům se vyhýbá. Management se sklonem k riziku volí rizikové projekty, které s možností vysokých zisků s sebou přináší také vysoké nebezpečí ztrát. Neutrální postoj pak znamená rovnováhu mezi sklonem k averzi a sklonem k riziku (15, s. 93).

1.6.2 Klasifikace rizik

Rizika je možné dle jejich charakteristik rozdělit do několika kategorií. Na základě jejich vlastností rozlišujeme několik základních rizik.

- Hmotné a nehmotné riziko – zpravidla měřitelné a neměřitelné, tedy související s duševní činností.
- Spekulativní riziko – postupované s cíleným záměrem, motivem je zisk. Příkladem může být podnikání jako takové, dále pak hazardní hry apod.
- Čisté riziko – jeho realizace je vždy nepříznivá, vždy dochází ke ztrátě. Rozhodovatel se mu tak snaží vyhnout. Dá se pojistit.
- Systematické riziko – vystavované několika projektům určité třídy. Nedá se regulovat diverzifikací.
- Nesystematické riziko – vztahuje se k jednomu konkrétnímu projektu a na ostatních je nezávislé. Lze jej částečně převést na ostatní projekty.
- Pojistitelné a nepojistitelné riziko – převoditelné nebo neprevoditelné riziko na třetí osobu.

- Odhadované riziko – nelze být numericky vyčísleno, víme pouze, zda existuje či nikoliv.
- Strategické a operační riziko – uplatňované ve strategickém a operačním rozhodování (17, s. 18).

1.6.3 Kvantifikace rizik

Tuto činnost lze do jisté míry zařadit do analýzy rizika, jelikož se jedná o popis účinku realizace scénářů nebezpečí a o jejich numerické hodnocení. Jejím cílem je stanovení odhadu četnosti a dopadu ztrát, které mohou projekt při jeho realizaci ohrozit. Dalším cílem je stanovení priority rizik dle jejich hodnoty. Tyto cíle slouží jako podklady pro management rizika (17, s. 151).

Z hlediska numerického popisu rizik rozlišujeme kvantifikace absolutní a relativní.

- Absolutní – pro vyjádření rizika slouží hodnota pravděpodobné ztráty. Ta se vyjadřuje například v peněžních jednotkách, počtech dnů pracovní neschopnosti nebo v počtu lidských životů.
- Relativní – pro vyjádření rizika slouží poměrná hodnota. Ta se vztahuje k určené základně.

V návaznosti na výše zmíněného členění se v kvantifikaci rizik uplatňují analytické a empirické odhady.

- Analytické – většinou se jedná o absolutní kvantifikaci. Vycházejí z aplikace metody Monte Carlo a z modelování vyšetřovaných jevů. Uplatňují se na základě pravděpodobnostní a matematicko-statistické analýzy.
- Empirické – obvykle se jedná o relativní kvantifikaci. Jsou založené na zkušenostech hodnotitele a při jejich realizaci se používá několik dílčích veličin (17, s. 151).

1.7 Analýza rizik

Jedná se o předstupeň řízení rizik čili jejich snižování. Tato analýza zahrnuje definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu. Při tomto hodnocení je potřeba neustále zvažovat poškození aktivit, jež mohou být zapříčiněny naplněním hrozeb a dále pak pravděpodobnosti výskytu rizik z pohledu převažujících hrozeb. Aby bylo dosaženo uspokojivých výsledků, celý proces analýzy rizik a jejich řízení může být i několikrát opakován (15, s. 95–96).

Pro analýzu rizik je nutné definovat pojmy aktivum a zranitelnost. **Aktivum** je vše, co má pro daný subjekt nějakou hodnotu. Ta může být snížena při působení hrozby. Dělí se na hmotná a nehmotná. Může se jednat i o subjekt samotný, jelikož některé hrozby mohou působit přímo na jeho existenci. **Zranitelnost** je vlastností aktiva, která vyjadřuje, jak je aktivum citlivé na danou hrozbu. Jedná se o nedostatek nebo slabinu (15, s. 96–98).

1.7.1 Postup

V procesu analýzy rizik se vždy provádějí určité obecné činnosti, které by měly dodržovat předem stanovenou posloupnost.

1. **Stanovení hranice analýzy rizik** – jedná se o stanovení pomyslné hranice, uvnitř které se nacházejí aktiva, jež budou do analýzy rizik zahrnuta. Jedná se o aktiva, z nichž je daný subjekt složen, popřípadě je pro management aktuálně relevantní. Ostatní aktiva se budou nacházet vně. Tato hranice zpravidla vychází ze záměru managementu nebo z úvodní studie.
2. **Identifikace rizik** – v této fázi dochází k soupisu všech aktiv, jež se nachází uvnitř hranice. Daná aktiva je potřeba vhodně popsat a najít jejich umístění.
3. **Sestavení hodnoty a seskupování aktiv** – hodnota se stanovuje na základě velikosti škody, která je způsobena ztrátou nebo zničením aktiva. Pro stanovení této hodnoty se vychází z nákladových, případně výnosových charakteristik daných aktiv. Součástí tohoto kroku je také rozlišení jedinečných a nahraditelných aktiv. K seskupování aktiv dochází při jejich velkém množství. To se provádí dle různých hledisek za účelem jejich snížení a vytvoření několika skupin aktiv se stejnými vlastnostmi.
4. **Identifikace hrozeb** – jedná se o identifikaci těch hrozeb, které pro analýzu připadají v úvahu. V zásadě se vybírají takové hrozby, jež by mohly ohrozit alespoň jedno aktivum. Vychází se z vlastních zkušeností, dříve provedených analýz nebo například z literatury.
5. **Analýza hrozeb a zranitelností** – jde o hodnocení hrozeb vůči každému aktivu. Pokud se na ně hrozba může vztahovat, dojde k určení její úrovně vůči tomuto aktivu a úrovně zranitelnosti aktiva vůči dané hrozbě.
6. **Pravděpodobnost jevu** – v situacích, kdy není známo, zda daný jev nastane, je potřeba stanovit s jakou pravděpodobností může nastat. Pro tento krok je nutné vědět, zda je jev náhodný či nikoli, zda jej můžeme vyloučit a zda spadá do intervalu pravděpodobnosti.

7. **Měření rizika** – některá rizika je velmi obtížné nějakým způsobem změřit. Pracuje se tak na bázi pravděpodobností a odhadů. Vyjádření bývá nejčastěji ve stupních rizika (15, s. 102–107).

1.7.2 Metody

Druhy metod analýzy rizik vychází ze způsobu vyjádření veličin, se kterými se v této analýze pracuje. Tyto veličiny se vyjadřují pomocí dvou základních přístupů – kvalitativní a kvantitativní, nebo jejich kombinace (15, s. 112).

Kvalitativní metody popisují závažnost možného dopadu na pravděpodobnost, že událost nastane. Vyjadřují se v určitém rozsahu a jejich úroveň se určuje kvalifikovaným odhadem. Typické pro tyto metody je, že jsou rychlé a jednoduché, ale rovněž velmi subjektivní. Nejčastěji se využívají při upřesňování postupů v podrobné analýze rizik a v případě nízké kvality nebo kvantity číselných údajů pro jejich využití v kvantitativních metodách (15, s. 112).

Kvantitativní metody naopak vycházejí z matematického výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. V případě pravděpodobnosti vzniku události i při ocenění dopadu této události se využívá číselného ocenění. Riziko se ve většině případů vyjadřuje finanční částkou ve formě roční předpokládané ztráty. Tyto metody jsou spíše exaktní a jejich provedení je složité, časově náročné a vyžaduje vysoce formalizovaný postup, nicméně dokážou rizika finančně vyjádřit (15, s. 112).

Kombinované metody také vycházejí z číselných dat, ovšem jejich hodnocení je kvalitativní. Jedná se o kombinaci předchozích dvou metod (15, s. 112).

1.8 Snižování rizika

Zjištěná rizika lze řešit několika možnými způsoby. Obecně existují čtyři základní metody, které lze aplikovat v situacích, jež závisí na pravděpodobnosti vzniku rizika a na jeho tvrdosti, tedy dopadu. Těmito metodami jsou retence čili podstoupení rizika, dále pak redukce, vyhnutí se riziku nebo pojištění. Tabulka 5 znázorňuje doporučené metody pro řešení rizik (15, s. 169).

Tabulka 5: Doporučené metody pro obecné řešení problémů rizika (15, s. 169)

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

V případech, kdy tvrdost a pravděpodobnost nelze jednoduše charakterizovat jako nízkou či vysokou, nemohou být rizika tříděna dle výše zmíněného schématu. V těchto případech je vhodné metody modifikovat zkušenostmi, úsudkem či analogií. V situacích, kdy možné události, byť s minimální pravděpodobností, mají absolutně negativní dopad, je nutné se doporučenému přístupu rovněž vyhnout. Retence rizika je pak vyloučena v případech, kdy dochází k porušení právních předpisů (15, s. 170).

Každé snížení rizika s sebou přináší náklady s tímto spojené. Investice vložené do odstranění rizika nebo do opatření na jeho snížení by měly být takové, aby náklady byly přímo úměrné potenciální výši hrozící škody. Obecně lze předpokládat, že neexistují nulové náklady na odstranění rizika a rovněž, že 100% eliminace rizika může vyžadovat nekonečně vysoké náklady. Projekt na snížení rizik tedy musí obsahovat tzv. cost management čili řízení nákladů (15, s. 170–171).

1.9 Metoda RIPRAN

Tato metoda analýzy rizik se objevuje v několika publikacích. Ty slouží převážně jako učební skripta a vydávají je vysoké školy, které jí zařazují do své výuky. Autoři těchto publikací vždy čerpají přímo od autora této metody Branislava Lacka, který ji charakterizuje na svých webových stránkách www.ripran.cz.

Dle tohoto zdroje (66) znamená název metody Risk Project Analysis a představuje empirickou metodu pro analyzování rizik projektů. Tato analýza by měla být zpracována vždy před samotnou realizací projektu, aby došlo k minimalizaci hrozících rizik. Nicméně metodu RIPRAN lze použít ve všech fázích projektu, jelikož rizika musí být posuzována i během jeho implementace. Analýza rizik dle této metody se skládá z těchto pěti fází:

- příprava analýzy rizika,
- identifikace rizika,
- kvantifikace rizika,
- odezva na riziko,
- celkové zhodnocení rizika.

Činnosti v těchto fázích na sebe navazují. V případě, že je zjištěno nové nebezpečí, popřípadě dojde ke změně situace, jež vyžaduje přehodnocení konkrétního rizika, je možné metodu RIPRAN opět použít.

Pro využití této metody je nejprve nutné si stanovit slovní hodnocení pravděpodobnosti, zda riziko nastane a slovní hodnocení dopadu na daný projekt. Kombinace těchto dvou faktorů pak má za následek výslednou hodnotu rizika, jež musí být rovněž slovně vyjádřena. S takto ohodnoceným rizikem se pak dále pracuje (66).

2 MATERIÁLY A METODY

2.1 Charakteristika firmy Figarostav s.r.o.

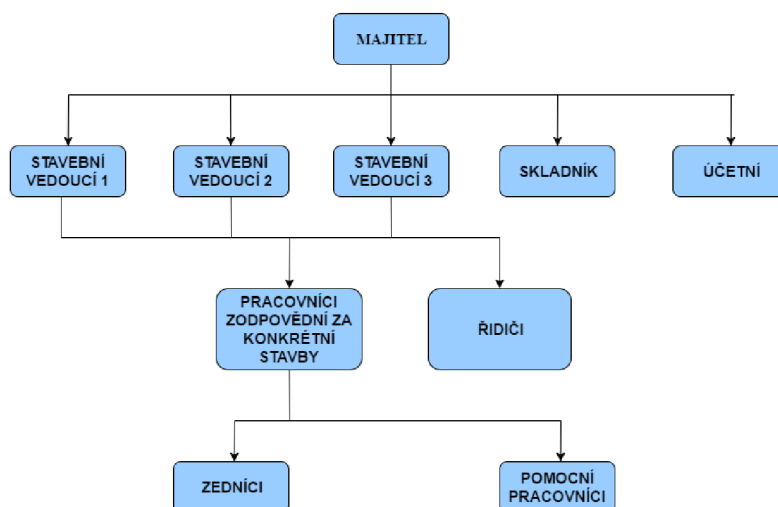
Popisovaná společnost byla založena v roce 1996 a od svého počátku má právní formu společnost s ručením omezeným. V roce 2006 došlo ke změně struktury vlastnictví firmy, kdy zůstal pouze současný majitel, Ing. Zdeněk Filingr. Logo společnosti je uvedeno níže na obrázku 3. V této době došlo i k přejmenování firmy na aktuální název, jenž je tvořen zkrácením slov „Filingrovy garantované stavby“. Sídlo společnosti je v Rosicích, v Jihomoravském kraji. Tato lokalita přináší své konkurenční výhody v podobě blízkosti Brna a jeho dostupnosti, nižších mezd ve srovnání právě s Brnem nebo rozvoje výstavby v okolí.



Obrázek 3: Logo společnosti (51)

Obrat Figarostavu s.r.o. byl v roce 2015 32 600 000 Kč (55). V současné době má firma 22 zaměstnanců, přičemž na sezónní období najímá zhruba dalších 20 pracovníků. Dle obou kritérií (31) je firma považována za malý podnik. Organizační strukturu ilustruje obrázek 4. Majitel firmy vykonává funkci ředitele. Jeho přímými podřízenými jsou tři stavební vedoucí, vedoucí skladu stavebních materiálů a účetní. Stavební vedoucí jsou pak nadřízení všech ostatních pracovníků. Na každé prováděné stavbě je jeden z přítomných zaměstnanců nadřízený všem ostatním, kteří pracují na daném místě. Nicméně tato struktura má jisté nedostatky, jelikož majitel firmy má na starosti veškerý chod firmy, získávání a zpracování zakázek, personální záležitosti nebo nákup stavebních strojů, na což má ne vždy dostatek času. Tato neefektivita se může projevit ve zvýšených nákladech. Stavební vedoucí pak mají na starosti zpravidla více staveb najednou, čímž nemůžou zajistit jejich nepřetržitý bezproblémový chod. Za další nedostatek lze považovat oblast řízení lidských zdrojů, jelikož

společnost nedokáže efektivně pracovat se zkušenostmi svých zaměstnanců, což má mimo jiné za následek jejich vysokou fluktuaci.



Předmětem podnikání Figarostavu s.r.o. je provádění pozemních staveb, jejich změn a odstraňování. Společnost dále provozuje malou prodejnu stavebního materiálu. Svou podnikatelskou činnost firma provádí v dojezdové vzdálenosti cca 30 km od svého sídla. Jejimi zákazníky jsou fyzické i právnické osoby, včetně veřejného sektoru. Mezi nejvýznamnější z nich lze zařadit například AGRO Brno-Tuřany, a.s., ČEPRO, a.s., Masarykovu univerzitu nebo v současné době asi největšího z nich STARTECH spol. s r.o.

2.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza je jedna z metod analýzy vnějšího okolí společnosti. Sleduje se zde vliv politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů ovlivňujících okolí firmy.

2.2.1 Politické faktory

Pro každou organizaci představuje politické prostředí poměrně významný faktor. Ten je úzce spjat hlavně s faktory legislativními, jelikož se podnikatelské subjekty řídí legislativními normami, které vznikají z politických rozhodnutí. Nicméně téměř všechny politické aspekty jsou pro firmy téměř neovlivnitelné.

Co se týče politické stability České republiky na úrovni státu, tak ta je z dlouhodobého hlediska spíše nestálá. Z historického vývoje vyplývá, že rozdělení politických sil v Poslanecké sněmovně bylo vždy velmi vyrovnané. Z tohoto důvodu je do určité míry

pravděpodobné, že podobný trend v politické nestabilitě bude pokračovat i do budoucna. Časté změny vlád a politických stran u moci s sebou přináší rovněž časté změny legislativy, odsun schválení plánovaných zákonů, změny daňového zatížení, podpory investic, postojů k menším podnikatelským subjektům, důrazu kladeného na stavebnictví, výše minimální mzdy nebo podmínek výběrových řízení. Tyto časté změny mohou být nečitelné a neumožňují na ně v dlouhodobém hledisku reagovat.

Současná vláda složená z politických stran ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL je zaměřena spíše středolevicově. Za dobu svého působení již několikrát zvýšila minimální mzdu. Rovněž plánuje změnu vyplácení náhrad za pracovní neschopnost a zrušit neplacené první tři dny práceneschopnosti. Vzhledem k hospodářskému růstu si vláda může dovolit podporovat investice v oblasti stavebnictví, a to také činí. Nicméně tyto investice se týkají převážně infrastruktury, tedy silničních staveb. Ty jsou pro Figarostav s.r.o. bezpředmětné. Od 1. 10. 2016 platí vládou prosazený nový zákon o zadávání veřejných zakázek, který firmu přímo ovlivňuje. Dále došlo k zavedení druhé snížené sazby DPH, na příští rok se připravuje další změna sazeb a významnou novelizací prošel zákon o účetnictví. Vláda dále plánuje do konce svého mandátu prosadit novelu stavebního zákona (68), jež se dotkne všech stavebních firem v České republice, v dohledné době lze očekávat schválení realitního zákona. Významnou otázkou je ekologie a energetická náročnost staveb. Současné ministerstvo životního prostředí navázalo na předcházející dotační programy a uvolnilo dotace v programu Nová zelená úsporám, ve kterém mohou majitelé rodinných a bytových domů žádat o dotace na zateplení budov (61).

Důležitým politickým aspektem jsou také politická rozhodnutí o konkrétních výstavbách. Tato rozhodnutí se vyskytují na státní, krajské i obecní úrovni. Zastupitelstva v Rosicích a okolních obcích, včetně Brna, schvalují územní plány a nepřímou tak rozhodují o možných budoucích výstavbách. Například Rosice, jakožto malé město poblíž Brna s výbornou dostupností, mají dle svého územního plánu ještě několik volných prostor v okrajových částech města pro výstavbu rodinných a bytových domů. Naopak například sousední obec Tetčice s dalším výraznějším rozšiřováním míst pro bydlení nepočítá (55). Obce rovněž samy rozhodují o výstavbě konkrétních staveb. Na jejich realizaci vypisují výběrová řízení. Z těchto důvodů je rozložení sil v obecních zastupitelstvech významným politickým faktorem.

Vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 může znamenat příležitostí. Jelikož Evropská unie ze svých fondů finančně podporuje realizaci velkého množství

účelových projektů, se kterými se mnohdy pojí výstavba či rekonstrukce určitých budov, mohou nejenom veřejné, ale rovněž soukromé subjekty žádat o evropské dotace na jejich realizaci. To přispívá k zvýšení poptávky po stavebních pracích. Nicméně neschopnost čerpat tyto dotace v plné výši tuto poptávku do jisté míry brzdí. Dalším faktorem je významná otevřenost českých vlád k investicím zahraničních subjektů v České republice a jejich výstavbě příslušných budov.

2.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory je nutné rozdělit z hlediska toho, jak ovlivní poptávku po stavebních pracích, tedy z hlediska zákazníků (investorů), kteří na prvním místě sledují cenu, a z hlediska toho, jak ovlivní nabídku, tedy hlavně náklady stavebních firem. Investoři se tak snaží získat za co nejnižší cenu maximální kvalitu a stavební firmy proto neustále bojují se snižováním svých nákladů. Ekonomické faktory často vyplývají z faktorů ostatních.

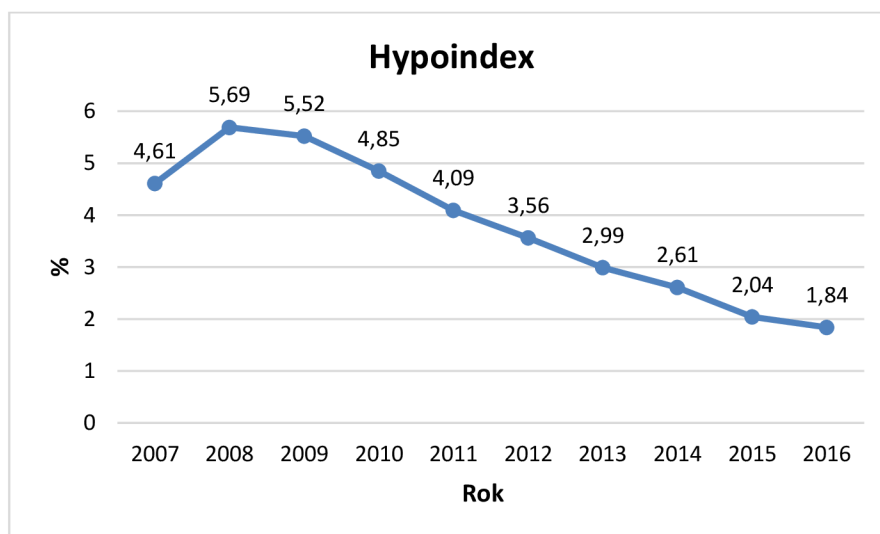
Politická nestabilita, časté změny předpisů a zatěžující legislativa s sebou pro firmy přináší vysoké náklady na jejich zpracování a aplikaci. S novými trendy ve stavebnictví a s požadavky na ekologicky šetrné a úsporné stavby se pojí neustálý vývoj technologií. Vliv na stavebnictví mají také klimatické změny a počasí. Všechny tyto faktory významným způsobem ovlivňují náklady na realizaci staveb.

Ekonomickou situaci výrazným způsobem ovlivňuje hospodářský cyklus. Ten působí na některé ukazatele. Jelikož odezněla hospodářská krize a ekonomika je opět ve fázi expanze, vývoj těchto ukazatelů tomu odpovídá. Hrubý domácí produkt roste, v roce 2016 došlo k jeho meziročnímu růstu o 2,3 % (44). Totéž platí o cenové hladině. Dezinflace postupně přešla opět v inflaci. Její míra byla v roce 2016 na hodnotě 0,7 % (39). Průměrná mzda v České republice neustále roste, v roce 2016 byla její hodnota 27 589 Kč, ve stavebnictví pak 24 822 Kč. V Jihomoravském kraji pak tyto hodnoty kopírují republikový trend, nicméně jejich hodnoty se pohybují o 1 000 až 1 500 Kč níže (42). Česká národní banka drží od roku 2012 úrokovou sazbu na hodnotě 0,05 % (33). Nízká úroková sazba znamená levnější půjčky a hypotéky, ale také fakt, že se nevyplatí spořit peníze. I když se úrokové sazby komerčních bank pohybují v řádově jiných hodnotách, jsou nižší než v době, kdy je repo sazba stanovená Českou národní bankou vysoká.

Dalším faktorem ovlivňujícím náklady je devízová politika. Česká národní banka od roku 2015 do dubna 2017 uměle držela kurz eura mezi hodnotami 27 a 27,10 za českou korunu (34). Nezaměstnanost v České republice naopak klesá a dosahuje nejnižších hodnot

v celé Evropské unii. Koncem roku 2016 dosahovala 5,19 %, v některých měsících se dokonce pohybovala pod hranicí 3,5 %. V Jihomoravském kraji byla vyšší, 6,11 %. V tomto roce bylo v průměru v České republice 2,9 uchazečů na jedno volné pracovní místo, v Jihomoravském kraji pak 4,4 (41). Opačným faktorem je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Ten je místy až kritický. Stavebním firmám chybí jednak levná pracovní síla, ale také zkušenosti a kvalifikovaní pracovníci. Tento problém je způsoben nedostatkem absolventů stavebních škol, jelikož o technické obory panuje mezi studenty dlouhodobý nezáměr. Tento faktor společně s nízkou nezaměstnaností rovněž zvyšuje náklady stavebních firem.

Významným faktorem ovlivňujícím poptávku po bydlení jsou hypoteční sazby. Jejich vývoj je ilustrován grafem 1. Od prosince 2016 je účinný nový zákon o spotřebitelském úvěru, díky němuž hypoteční sazby mírně vzrostly. V budoucnu se ovšem neočekává jejich výrazný nárůst. Možnou komplikací pro hypoteční úvěry však může být regulace České národní banky, dle které od dubna 2017 musí vlastní zdroje žadatele o hypotéku pokrýt minimálně 10 % z ceny nemovitosti (36).



Graf 1: Vývoj hypotečních sazeb (53)

Na náklady na výstavbu také působí výše daňového zatížení. Na stavební produkci je uvalena základní sazba daně z přidané hodnoty, tedy 21 % (70). Daň z příjmů právnických osob je 19 % (71). Všichni, kdo využívají k podnikání automobil jsou zatíženi silniční daní (64). Další daní ovlivňující náklady nejenom stavebních firem, ale hlavně investorů, je daň z nemovitých věcí. Tuto daň musí následující rok odvést každý, kdo v daném roce získá jakoukoliv nemovitost. U bytů se podlahová výměra v m² násobí koeficientem 1,2 Kč, popřípadě 1,22 Kč (63).

Vývoj hospodářského cyklu ovšem nemění poptávku po bydlení, pouze mění preference zákazníků. To se ovšem projevuje v poptávce po výstavbě nových bytů a rodinných domů. Špatná ekonomická situace zvyšuje poptávku po sdíleném bydlení, po vícegeneračních domech, po nízkoenergetických stavbách nebo po menších bytech a domech. Tato situace má za následek rovněž zvýšenou ochotu lidí přestěhovat se za prací.

Hospodářská krize vždy dopadá na obor stavebnictví velice tvrdě. Nicméně nejvíce postihuje velké stavební firmy. Ty musí místo obrovských developerských projektů realizovat mnohem menší stavby. To na ně má v častých případech až existenční dopad. Pokud se ale na situaci dokáží adaptovat, přebírají zakázky menším firmám. Ty naopak musí reagovat také realizováním menších staveb a rozšířením své nabídky například o rekonstrukce a opravy, nebo o poskytování služeb souvisejících s jejich činností. Příkladem může být pokrývačství, obkladačství nebo malířství.

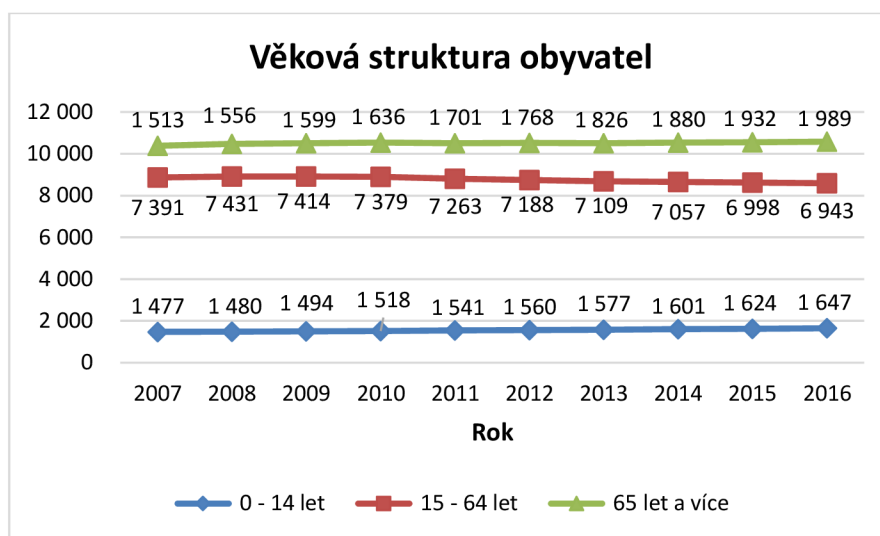
Významným investorem v oblasti stavebnictví je veřejný sektor. Ten na své zakázky vypisuje výběrová řízení. Podstatou výběrového řízení je soutěž mezi potenciálními realizátory dané zakázky, kteří splňují stanovené podmínky. Ve výsledku se jedná o to, kdo z nich nabídne nejnižší cenu. To má za následek obrovský tlak na konečnou cenu nabídky. Stavební firmy tak jsou nuceny bojovat s vysokými náklady a tlačit ceny dolů. To se následně projevuje v kvalitě poskytovaných služeb. Na druhou stranu stát jako takový svými investicemi často podporuje ekonomiku v období krize a vypisuje zakázky, které se téměř vždy pojí s výstavbou nějakého objektu.

2.2.3 Sociální faktory

Ze sociálních faktorů ovlivňujících poptávku po výstavbě lze za nejvýznamnější považovat faktory demografické. Počet obyvatel se nepatrným tempem zvyšuje. Přirozený přírůstek je velmi nízký, v některých letech byl dokonce záporný. Navýšení počtu obyvatel je převážně způsobeno přistěhováním lidí z jiných zemí. Situace v Jihomoravském kraji je totožná. Na konci roku 2016 měla Česká republika 10 578 820 obyvatel, Jihomoravský kraj měl 1 178 812 obyvatel, město Rosice pak 6 053, což je o 85 více než v roce předcházejícím (43). Počet obyvatel může do jisté míry ovlivňovat poptávku po bytech a rodinných domech.

Mnohem silnějším faktorem je ovšem stárnutí populace. Průměrný věk vzrostl na 41,9 let a naděje dožití v poslední době stagnuje na hladině 81,4 let u žen, respektive 75,8 let v případě mužů. S tím souvisí pokles ekonomicky aktivních obyvatel (38). Z grafu 2 je patrné, že i přes růst počtu obyvatel, klesá jejich počet v produktivním věku 15-64 let. Obyvatel do

15 let mírně přibylo, mnohem větším tempem ovšem přibývá obyvatel nad 64 let. S těmito změnami se mění také poměr věkové struktury (47). U všech zmíněných demografických ukazatelů lze očekávat, že se daný trend v blízké budoucnosti nezmění.



Graf 2: Věková struktura obyvatel (47)

Stárnutí populace se silně projevuje v ekonomických faktorech. Obyvatel v důchodovém věku přibývá. Tuto skupinu lze obecně zařadit do obyvatel s nízkými příjmy, která je často závislá na pravidelných měsíčních příjmech ze strany státu, a ne vždy má naspořeno dostatečné množství prostředků pro běžné výdaje. Inflace roste mnohem rychlejším tempem než dávky starobního důchodu, byť se současná vláda snaží o jejich rychlejší valorizaci. To se u této skupiny obyvatel projevuje ve snižování požadavků na bydlení. Senioři si často vystačí s malými byty, popřípadě garsonkami. V poslední době, jakožto alternativa k domům s pečovatelskou službou, také narůstá trend sdíleného bydlení pro seniory, kteří se mohou v oblasti bydlení ocitnout v ekonomické nouzi a kteří touží sdílet část bytových prostor se svými vrstevníky. Tento typ bydlení je často podporován ze strany měst. To se děje například v Brně (29).

Stárnutí populace má ovšem vliv také na výstavbu rodinných domů. Potřeba zajištění rodičů v pokročilém věku, s tím související nedostatky míst v domech s pečovatelskou službou a ekonomická situace rodin, vede ke změně poptávky po rodinných domech. Často tak dochází k výstavbám dvougeneračních, v některých případech dokonce třígeneračních domů. Rodiny, jež tyto domy staví, jsou ovlivněny kromě výše zmíněného rovněž nižšími náklady na udržování domů, ale také například možnostmi hlídání dětí ze strany prarodičů.

Poptávka po bydlení je rovněž ovlivňována opačnou věkovou skupinou, respektive vysokoškolskými studenty. Od roku 2012 v České republice studentů postupně ubývá. Ve

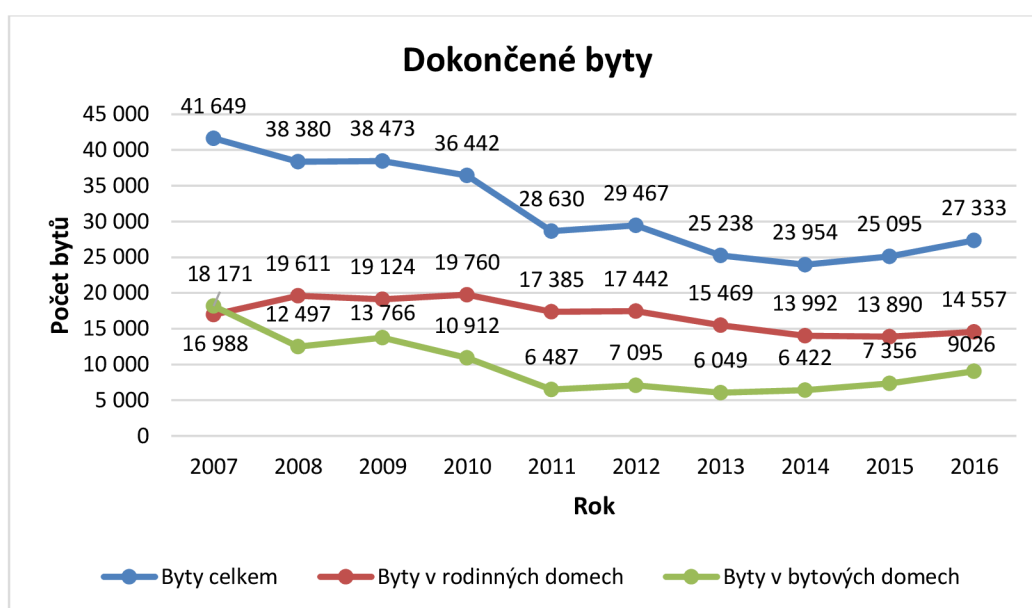
školním roce 2016/2017 studuje na českých vysokých školách v prezenční formě 236 994 lidí (58). Tento faktor je pro poptávku významný hlavně v rovině regionální, tedy v místech, kde se soustřeďují vysoké školy. Tím je například Brno, kde studuje přibližně 80 000 lidí. Více jak polovina z nich za studiem denně nedojíždí, ale v průběhu semestrů v Brně bydlí (30). Vysokoškolské studenty lze rovněž považovat za skupinu s nízkými příjmy. Proto poptávají levné, často sdílené bydlení v bytech s dobrou dostupností do škol.

Faktor vysokého počtu studentů a dlouhé doby jejich studia a přibývání lidí důchodového věku přímo souvisí s počty aktivních složek obyvatelstva. Jejich poptávka po bydlení je od předchozích skupin odlišná. Nicméně ji rovněž ovlivňuje ekonomická situace. Počet obyvatel ve věkové skupině 25–34 let poklesl téměř o 300 tisíc, tedy ve věkové skupině, která nejčastěji zakládá rodinu a zřizuje domácnost. Naopak skupina obyvatel ve věku 34–45 let, tedy věková skupina, jež nejčastěji kupuje nebo staví rodinný dům, se zvýšila zhruba o 330 tisíc. Nicméně vzhledem ke struktuře obyvatel dojde v příštích deseti letech k opětovnému poklesu. (47).

V poslední době dochází ke zvyšování počtu domácností. Jejich průměrná velikost se ovšem snižuje. Více než čtyři miliony českých domácností obývá průměrně 2,3 osoby, ve velkých městech pouze 2,1 osoby. Důvodem je rostoucí počet neúplných rodin a domácností jednotlivců. Za posledních deset let se snížil počet rozvodů, rapidně poklesl počet uzavřených sňatků. Domácnosti nicméně často zakládají svobodné páry (40).

Studium a pracovní příležitosti s sebou přinášejí změnu v místním rozložení obyvatelstva. Lidé se stěhují za prací, která se čím dál více soustřeďuje ve velkých městech. To má za následek růst počtu obyvatel v těchto městech a postupné vyliďňování venkova. Nicméně preference lidí se u různých věkových skupin liší. Mladí lidé hledají bydlení ve velkých městech, často v bytech v jejich centrech. Zde zakládají rodiny a postupem času se jejich preference mění a vyhledávají byty či rodinné domy v okrajových částech měst či v tzv. periferiích. Za ty lze považovat okolní obce s dobrou dostupností. Příkladem takovéto obce jsou Rosice, sídlo Figarostavu s.r.o. Jedná se o malé město, 15 minut jízdy autem po dálnici do Brna. Přílohy 1 a 2 ilustrují prostřednictvím leteckých snímků změnu ve výstavbě rodinných a bytových domů od roku 2006. Nová výstavba je označena červeně. Město Rosice je dle svého územního plánu i nadále otevřeno nové výstavbě. Podobné je to i v některých okolních obcích i ve vnějších částech Brna, které patří do působnosti Figarostavu s.r.o. (55).

Výše uvedené faktory se projevují v ukazatelích bytové výstavby. Poslední roky s sebou přinesly její úpadek. Od roku 2007 do roku 2014 poklesl roční počet dokončených bytů téměř na polovinu. Od tohoto roku nejenom díky nastartování ekonomiky došlo ke změně trendu, který by se dle očekávání v příštích letech neměl výrazně měnit. Nicméně hodnoty dokončených bytů zdaleka nedosahují počty před krizí. Tento vývoj je součástí grafu 3. Z grafu vyplývá, že se v roce 2008 změnila preference uživatelů bytů. Od tohoto roku převažuje výstavba rodinných domů nad domy bytovými. Nicméně obliba bytů v bytových domech poslední dobou opět roste. Byť došlo v nedávné době ke značnému poklesu nově vystavěných bytů, neznamená to, že jejich počet v České republice poklesl (45). Pro přírůstek bytů je potřeba porovnání nové výstavby se zbouranými domy.



Graf 3: Vývoj dokončených bytů (45)

Dalším faktorem, který částečně ovlivňuje poptávku po bydlení, ale hlavně nabídku pracovních sil, je dosažené vzdělání. V České republice se rok od roku zvyšuje poměr lidí s vysokoškolským titulem. Naopak lidí se základním vzděláním ubývá. Mnohem nižším tempem se snižuje poměr lidí s dosaženým středoškolským vzděláním bez maturity. Poměr lidí s maturitou stagnuje na úrovni kolem 34 %. Zaměstnanci Figarostavu s.r.o. jsou nejčastěji ze skupin s nízkým vzděláním, většinou bez maturity. Snižující se počet lidí z těchto skupin je pro českou společnost samozřejmě kladný. Nicméně je spojen s nezájmem studentů o technické obory, hlavně o řemeslnou výrobu. Na trhu práce výrazně ubylo zedníků, tesařů, klempířů, instalatérů, dlaždičů, pokrývačů a podobných profesí potřebných při stavebních pracích. Pro firmu je mnohdy obtížné zaměstnat kvalifikovaného zedníka nebo pronajmout služby externích pracovníků typu instalatér nebo tesař. Dle situace na trhu jsou pak tyto

služby někdy až přehnaně drahé, a ne vždy okamžitě dostupné, což vede ke zvyšování nákladů a prodlužování doby realizace zakázky. Stát se do jisté míry snaží nedostatek zájemců o řemeslné obory řešit vyšší podporou vybraných studijních oborů a různými kampaněmi. Vzhledem k tomuto faktu a vysoké poptávce po řemeslnících v kombinaci s vysokým počtem nezaměstnaných absolventů vysokých škol je možné, že se situace na trhu práce v následujících letech změní.

2.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory ovlivňující stavebnictví, a tudíž i Figarostav s.r.o., úzce souvisí s požadavky zákazníků a často vychází z faktorů ekologických. Poptávka po ekologicky šetrných a energeticky nenáročných obydlích roste. Tyto druhy staveb se velice rychle vyvíjejí, což vyžaduje tomu odpovídající vývoj technologií k jejich realizaci. To se samozřejmě projevuje v nákladech firmy, které rostou.

Avšak nové technologie mohou znamenat z dlouhodobějšího hlediska úsporu nákladů. Nicméně výměna starších zařízení za novější často znamená jednorázový náklad. S novými technologiemi se také pojí know-how na jejich využívání. Jejich získání rovněž firmě zvyšuje náklady.

Jelikož se trendy ve stavebnictví, a tedy i preference zákazníku rychle mění, je pro společnost důležité nejenom přizpůsobovat se novým technologiím na realizaci staveb, tedy i na použití populárních materiálů a způsobů zateplení nebo provádění fasád, ale rovněž získané technologie a know-how udržet pro následné opravy a rekonstrukce. To může do jisté míry znamenat konkurenční výhodu.

Technologické faktory tedy neovlivňují pouze poptávku ze strany zákazníků, ale také nabídku ze strany firmy. Aby se mohla nabídka poptávce přizpůsobovat, je důležité technologické trendy sledovat a vhodně na ně reagovat. Například otevřenější cesta k novým zákazníkům může vést přes Zelenou úsporám nebo přes certifikaci ČNS EN ISO 9001: 2001, v oboru provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Nicméně tato norma je v současné době již poněkud zastaralá. Pro udržení konkurenceschopnosti hlavně při získávání veřejných zakázek by bylo vhodné přistoupit na aktuální normu ČNS EN ISO 9001: 2016, popřípadě získat některou z dalších uvolněných norem pro oblast stavebnictví.

2.2.5 Legislativní faktory

Každý podnikatelský subjekt v České republice je ovlivňován několika zákony souvisejícími s podnikatelskou činností. Nejvýznamnější z těchto předpisů jsou například:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů,
- zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění,
- zákon č. 100/1998 Sb., o sociálním pojištění.

K těmto předpisům se váží pozměňovací zákony a jejich časté novelizace. Velmi důležitými legislativními předpisy jsou zákony, vyhlášky a nařízení vlády upravující bezpečnost práce. Od 1. května 2016 je účinná poměrně zásadní novela zákona č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která se týká bezpečnosti práce a prevence rizik na staveništi (27, 28).

Pro Figarostav s.r.o. jsou stěžejními legislativními předpisy ty, které upravují stavebnictví, životní prostředí nebo veřejné zakázky. Klíčovým zákonem pro stavební firmy je zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Tento zákon mimo jiné vymezuje povinnosti stavebních institucí, a to nejen během probíhající stavby, dále podmínky pro provádění staveb a projektovou činnost, cíle a úkoly územního plánování, soustavu stavebních úřadů nebo stavební povolení (23). K tomuto zákonu byla schválena novela, která bude účinná od 1. července 2017. Tato novela by měla snížit byrokratické procesy a rozšiřovat typy staveb, na jejichž realizaci není potřeba stavební povolení (37).

Jelikož se Figarostav s.r.o. hlásí do soutěží na veřejné zakázky, je pro něj rovněž důležitý nyní již nový zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.

Dalšími legislativními faktory jsou obecní vyhlášky a obecní předpisy. Obce mohou významnou měrou ovlivnit stavby na svém území. Hlavním nástrojem pro regulaci výstavby, rozmístění staveb, stanovení počtu bytových jednotek, povolení výrobních hal nebo zemědělských staveb je územní plán. Ten bývá často značně neaktuální a nemusí odpovídat potřebám obcí. Nicméně zastupitelstvo jej může svým rozhodnutím částečně změnit. Každá

stavba na území dané obce musí odpovídat územnímu plánu. Tato legislativa je pro stavební firmy do jisté míry nepřátelská, jelikož mnoho obcí své územní plány vůbec neaktualizuje nebo se účelně brání jakékoli nové výstavbě.

Například v Rosicích se pracuje na úplně novém územním plánu, který musí být schválen nejpozději do roku 2020. Stejně tak v okolních obcích dochází k tvorbě nových územních plánů. Současný trend poptávky po nových bytech a rodinných domech, výrobních halách a skladech, díky výhodné poloze těchto obcí, stejně tak skupování úrodných polí developerskými společnostmi za účelem rozsáhlé výstavby a kladnému postoji zastupitelstev obcí k expanzivní výstavbě, může vést k příznivému vyznění nových územních plánů pro uspokojení této poptávky.

Dalším významným legislativním faktorem je Evropská unie. Její nařízení jsou občas neefektivní a nepřehledné. Česká republika navíc často nemá politickou moc a sílu tato nařízení ovlivnit.

Nepřehledná, složitá a často se měnící legislativa zvyšuje náklady a může ovlivňovat konkurenceschopnost některých firem.

2.2.6 Ekologické faktory

Tyto faktory jsou úzce provázány s faktory legislativními a technologickými. Požadavky zákazníků se přizpůsobují trendu šetrnosti k životnímu prostředí a úsporám energie, s čímž ve výsledku souvisí i úspora finančních prostředků. Česká a evropská legislativa zase klade důraz na ochranu životního prostředí. Při realizaci každé stavby se tedy musí posuzovat vliv na životní prostředí. Tato skutečnost vychází přímo ze zákonů. Problematiku odpadů upravuje zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech. O ovzduší zase zákon č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší a zákon č. 254/2001 Sb., o vodách pak obzvláště oblast ochrany povrchové a pozemní vody.

Snižování zatížení životního prostředí je tedy veřejným zájmem. Dle evropské legislativy, která se u nás projevuje novelou zákona č. 406/2000 Sb. o hospodaření energií, musí velké množství nově postavených budov mít tzv. energetický průkaz, který posuzuje energetickou nenáročnost a tepelnou ochranu (20).

Ministerstvo životního prostředí již od roku 2009 poskytuje dotace ze Státního fondu životního prostředí České republiky na energeticky úsporné rekonstrukce rodinných a bytových domů v rámci programu Zelená úsporám. Cílem tohoto programu je úspora

energie v konečné spotřebě a snížení emisí oxidu uhličitého. O dotace je mimo jiné možné žádat pro zateplení obvodových plášťů, výměnu oken a dveří nebo na výstavbu nových budov s velmi nízkou ekologickou náročností. Výše dotace je přímo úměrná snížení energetické náročnosti budovy po realizaci opatření. V současné době běží již třetí verze tohoto programu a lze žádat o finanční podporu na rodinné a bytové domy (62). V budoucnu bude možné žádat o dotace i pro veřejné budovy (61).

Významným ekologicko-legislativním procesem ovlivňujícím výstavbu v České republice je Vyhodnocení vlivů na životní prostředí, tzv. EIA. Tento proces pocházející ze Spojených států amerických mají ve své legislativě povinně všechny členské státy Evropské unie. V České republice je ukotven v zákoně č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí. Nicméně tento zákon neodpovídá aktuálním požadavkům Evropské komise a nutná budoucí novelizace představuje riziko pro investory, protože se může stát, že již realizované stavby, které byly posuzovány podle tohoto nebo ještě předchozího zákona, nebudou vyhovovat novému znění (59). Pro investory do nových výrobních hal se jedná o zdoluhavý byrokratický proces, který ve výsledku pro Figarostav s.r.o. představuje oddalování začátků výstavby těchto hal.

Faktorem, který čím dál více ovlivňuje stavebnictví jsou klimatické změny. Ty se projeví ve funkcích ekosystému, tedy ve změnách ovzduší, teplot a jejich výkyvech, srážek, vypařování, vlhkosti vzduchu a půdy, povětrnostních podmínkách, v míře vegetačního růstu a také v zásobách a kvalitě vody. To se bude bezprostředně dotýkat i lidských sídel, a tedy i stavebnictví. Materiály budou vystaveny větším výkyvům teplot, intenzivní srážky a větry budou narušovat konstrukce budov a snižovat jejich životnost. Degradace ekosystémů a ztráta biologické rozmanitosti s sebou přinese snížení produkce stavebních materiálů. Tento faktor dopadne nejvíce na chudší vrstvy v méně kvalitních obydlích a nedostatečně renovovaných objektech. V České republice není více než polovina budov starších padesáti let dostatečně připravena těmto změnám čelit (32).

Dalším významným ekologickým faktorem je počasí. To ovlivňuje pracovní dobu, která je v zimě kratší než v létě. Mrazy mají vliv na provádění výkopových prací, horka na produktivitu zaměstnanců. Největším nepřítelem jsou nenadálé změny počasí a dlouho trvající nebo prudké deště. Pokud prší, tak na venkovních stavbách dochází k přerušování pracovních činností, zaměstnanci zůstávají na pracovišti a nepracují nebo jsou odesláni domů. Deště mají vliv na technologické procesy, například na zasychání betonu, malty, asfaltu apod. V důsledku deště dochází tedy k neplánovaným prodlužováním výstaveb.

Obecně všechny ekologické faktory způsobují firmě vyšší náklady.

2.3 Analýza účetních výkazů

Tato část práce se bude zabývat analýzou posledních dostupných účetních výkazů, tedy těch, jež byly vydané v červnu 2016 a obsahují data za rok 2015 a 2014. Tyto výkazy jsou součástí příloh 3, 4 a 5.

2.3.1 Analýza rozvahy

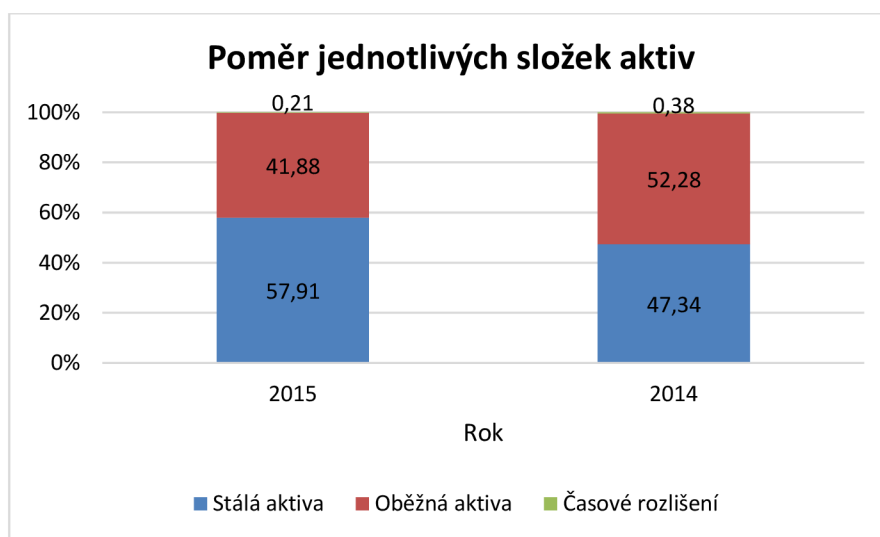
Aktiva

Rozdělení celkových aktiv za rok 2015 a také za předchozí rok 2014 mezi jednotlivé skupiny majetku je vyobrazeno v tabulce 6, včetně absolutní a indexové meziroční změny.

Tabulka 6: Hodnoty jednotlivých položek aktiv a jejich meziroční změna (Autor na základě účetních výkazů)

	2015	2014	2015 - 2014	
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	19 686	18 645	1 041	5,58
Stálá aktiva	11 401	8 827	2 574	29,16
Oběžná aktiva	8 244	9 747	-1 503	-15,42
<i>Zásoby</i>	2 668	1 545	1 123	72,69
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	4 793	3 270	1 523	46,57
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	783	4 932	-4 149	-84,12
Časové rozlišení	41	71	-30	-42,25

U aktiv společnosti došlo k meziročnímu nárůstu o necelých 6 %, což není výrazná změna. Na druhou stranu se poměrně značně změnila struktura jednotlivých složek majetku. Poměrové rozložení jednotlivých složek ilustruje graf 4.



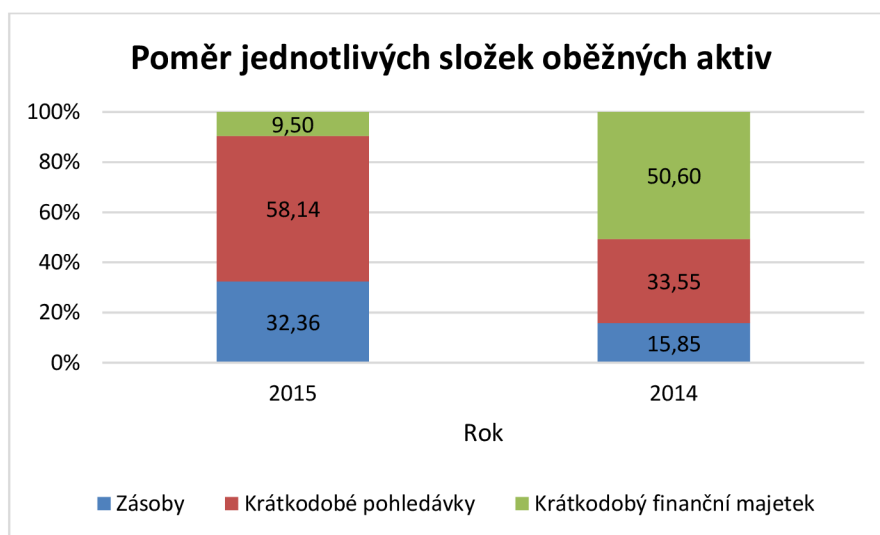
Graf 4: Poměr jednotlivých složek aktiv (Autor na základě účetních výkazů)

V pozorovaném roce 2015 činí stálá aktiva téměř 58 %, naopak oběžná aktiva tvoří necelých 42 %. Časové rozlišení je zanedbatelné, jeho pokles je však pro firmu pozitivní. Z tohoto důvodu se firma jeví jako kapitálově těžká. Avšak, jak je vidět z grafu, v roce 2014 byl poměr těchto složek opačný. Jedná se však pouze o výjimku, jelikož z účetních výkazů z několika předchozích let je patrný trend velikosti stálých aktiv okolo 60 %, což je u takovéto stavební firmy zcela běžné. Nicméně z analýzy pasiv vyplývá, že společnost kapitálově těžká není.

Co se týče dlouhodobého majetku, tak ten je tvořen pouze majetkem dlouhodobým hmotným. Jeho navýšení téměř o třetinu je zapříčiněno několikanásobným růstem hodnoty pozemků z 241 na 2 380. Figarostav s.r.o. koupil pozemek v blízkosti svého sídla za účelem uskladnění stavebních strojů. Na tomto pozemku byla vystavěna budova pro parkování těchto strojů a uskladnění části materiálu. Naopak k nákupu stavebních strojů, popř. vozového parku nedošlo. Snížení hodnoty movitých věcí je způsobeno odpisy.

Největší hodnotu dlouhodobého hmotného majetku tvoří stavby. Společnost vlastní budovu s kanceláři, budovu skladu a výše zmíněnou budovu pro stavební stroje. K těmto budovám náleží pozemky, které byly v roce 2014 již téměř odepsané. V roce 2015 přibyl pozemek s budovou pro stavební stroje.

Poměr jednotlivých složek oběžných aktiv se od roku 2014 výrazně změnil. Tuto změnu ilustruje přiložený graf 5.



Graf 5: Poměr jednotlivých složek oběžných aktiv (Autor na základě účetních výkazů)

Důvodem změny struktury je, že firma využila finanční majetek k nákupu pozemků a zvýšily se jí pohledávky z obchodních vztahů. Dlouhodobé pohledávky jsou v obou letech nulové.

Oběžná aktiva zaznamenala meziroční pokles 15,42 %. Ten byl způsoben rapidním snížením krátkodobého finančního majetku. Nárůst zásob a krátkodobých pohledávek poklesu oběžného majetku nezabránil.

Zásoby Figarostavu s.r.o. se meziročně téměř zdvojnásobily. Je to zapříčiněno nárůstem materiálu, ale hlavně nárůstem nedokončené výroby a polotovarů. Hlavním důvodem tohoto stavu je fakt, že společnost realizuje významnou zakázku firmy STARTECH spol. s r.o. Tato zakázka se týká výstavby areálu se třemi výrobními halami a je pro Figarostav s.r.o. klíčová, tudíž je jí věnována náležitá pozornost. Na konci roku 2015 byla jedna hala plně dokončena. Druhá hala byla ve fázi výstavby. Tato rozestavěná hala a příslušný areál má významný vliv na hodnotu nedokončené výroby v roce 2015. Tuto položku také ovlivňuje několik menších nedokončených projektů. S touto skutečností také úzce souvisí hodnota materiálu, byť její nárůst není značný. Firma z důvodu provádění této výstavby nakoupila větší množství materiálu. Růst hodnoty zásob ovšem také úzce souvisí s poklesem tržeb, který v roce 2015 nastal.

Krátkodobé pohledávky, které jsou téměř celé tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů, od roku 2014 vzrostly téměř o polovinu. Je to způsobeno velkým množstvím nesplacených pohledávek na konci účetního období a také přibývajícím pozdním hrazením pohledávek od obchodních partnerů. Společnost poskytuje dobu splatnosti od dvou do čtyř týdnů. Přesto je průměrná doba splatnosti 54 dní. Krátkodobé zálohy se snížily a jejich hodnota není příliš vysoká.

Krátkodobý finanční majetek se rapidně změnil z důvodu nákupu pozemků a výstavby budovy pro stavební stroje, dále pak z důvodu hrazení dlouhodobých závazků, z důvodu nákupu zásob a také z důvodu záporného výsledku hospodaření. Největší část krátkodobého finančního majetku tvoří účty v bankách. Společnosti po investicích zbylo 54 000 Kč v hotovosti.

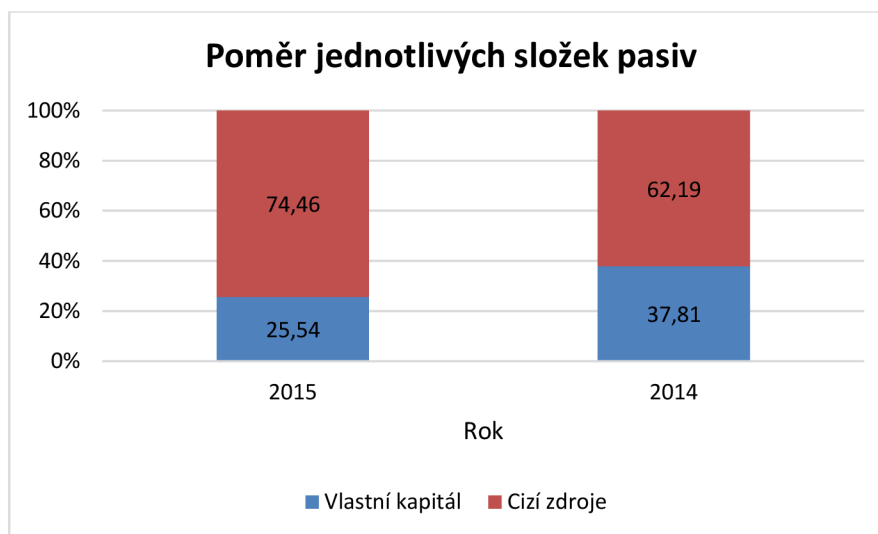
Pasiva

Rozdělení celkových pasiv za rok 2015 a za rok předchozí, tedy 2014 na jejich jednotlivé složky je vyobrazeno v tabulce 7, včetně absolutní a indexové meziroční změny.

Tabulka 7: Hodnoty jednotlivých položek pasiv a jejich meziroční změna (Autor na základě účetních výkazů)

	2015	2014	2015 - 2014	
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	19 686	18 645	1 041	5,58
Vlastní kapitál	5 027	7 049	-2 022	-28,68
<i>Základní kapitál</i>	500	500	0	0
<i>Fondy ze zisku</i>	25	25	0	0
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	6 524	6 106	418	6,85
<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období</i>	-2 022	418	-2 440	-583,73
Cizí zdroje	14 659	11 596	3 063	26,41
<i>Dlouhodobé závazky</i>	6 276	7 587	-1 311	-17,28
<i>Krátkodobé závazky</i>	4 529	3 560	969	27,22
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	3 854	449	3 405	758,35

Jelikož je časové rozlišení nulové, jsou pasiva rozdělena pouze mezi vlastní kapitál a cizí zdroje. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, kapitálovými fondy a výsledky hospodaření. Cizí zdroje jsou oproti vlastnímu kapitálu téměř trojnásobně vyšší a jsou tvořeny dlouhodobými a krátkodobými závazky a bankovními úvěry a výpomocemi. Přesný poměr těchto složek je zaznamenán v grafu 6.



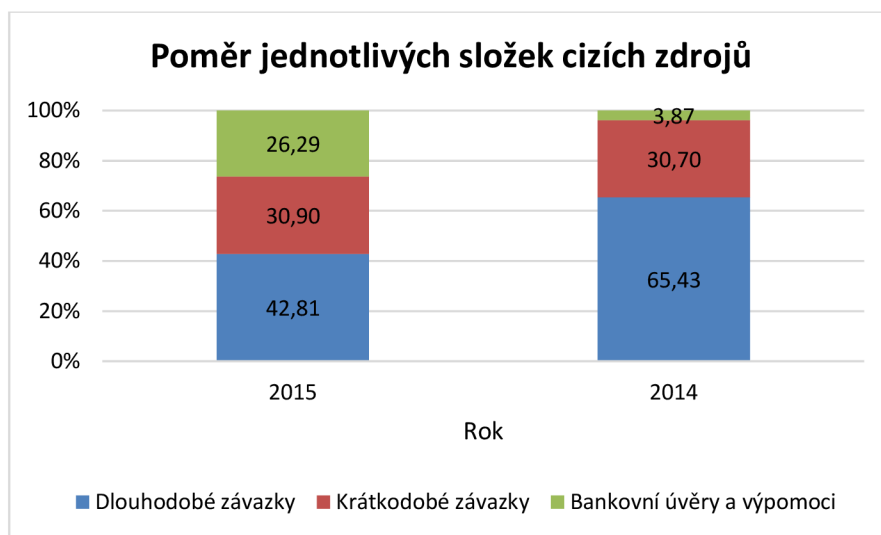
Graf 6: Poměr jednotlivých složek pasiv (Autor na základě účetních výkazů)

Chod společnosti je v roce 2015 financován převážně cizími zdroji. Tato strategie je poměrně riziková, jelikož celková zadluženost firmy je téměř 75 %.

Hodnota vlastního kapitálu se od roku 2014 snížila téměř o 29 %. Je to zapříčiněno záporným výsledkem hospodaření v roce 2015. Firma tento rok zakončila ve ztrátě přes 2 miliony Kč. Z historického hlediska se jedná pouze o výjimku, protože za posledních 10 let realizovala společnost ztrátu teprve podruhé. Důvodem je pokles přidané hodnoty. Jelikož Figarostav s.r.o. ponechává zisk ve společnosti v celé své výši, aby posílila svoji pozici na trhu, zvýšil se výsledek hospodaření minulých let o 418 tisíc Kč.

Základní kapitál se nemění od roku 2006, kdy došlo ke změně ve vlastnictví firmy. V té době došlo ke zvýšení základního kapitálu ze 100 na současných 500. Fondy ze zisku i přes zrušení zákonné povinnosti tvorby rezervního fondu zůstaly na hodnotě 25. Tato položka je spíše symbolická, jelikož na krytí případných budoucích ztrát nemusí stačit.

Od roku 2014 došlo ke změně poměru jednotlivých složek cizích zdrojů. Tato změna je zaznamenána grafem 7.



Graf 7: Poměr jednotlivých složek cizích zdrojů (Autor na základě účetních výkazů)

Cizí zdroje oproti roku 2014 vzrostly o 26,41 % na hodnotu 14 659. Jelikož společnost netvoří rezervy, skládají se pouze z dlouhodobých a krátkodobých závazků a bankovních úvěrů.

Nejvyšší podíl na cizích zdrojích mají dlouhodobé závazky. Ty jsou ze sta procent tvořeny závazky ke společníkům. Jejich vysoká hodnota znamená, že majitel v minulosti vložil do firmy nemalé prostředky na její stabilizaci a k pokrytí financování aktiv. Pro společnost je tato půjčka výhodná, jelikož její splacení není vyžadováno následující rok a také se pravděpodobně jedná o půjčku bezúročnou.

Co se týče krátkodobých závazků, tak zde došlo k nárůstu téměř jednoho milionu Kč. Závazky z obchodních vztahů vzrostly pouze nepatrně na hodnotu 3 266. Hodnota závazků k zaměstnancům je nevyplacená mzda za poslední měsíc účetního období, tedy za prosinec. Její nárůst je způsoben lehkým zvýšením mezd, ale hlavně zvýšením počtu zaměstnanců oproti předchozímu roku. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění znamenají neuhrazené platby státu za tyto položky. Jelikož společnost nevyžaduje od zákazníků zálohy, je tato položka nulová. Zajímavá je poměrně vysoká hodnota položky jiné

závazky. Doba obratu krátkodobých závazků je 51 dnů. To je poměrně dlouhá doba, nicméně je o 3 dny kratší než doba splatnosti krátkodobých pohledávek. Tím pádem by neměla být přímo ovlivňována likvidita společnosti.

U bankovních úvěrů a výpomocí nastal nejmarginalnější nárůst. Meziročně došlo k jejich zvýšení o 750 % na hodnotu téměř 4 miliony korun. Jak bylo uvedeno výše, tyto půjčky jsou spojeny s investicí v podobě nákupu pozemku a výstavby budovy pro stavební stroje. Tato investice byla financována kromě vlastních finančních prostředků hlavně dlouhodobým úvěrem u Komerční banky, a. s. Bankovní úvěry dlouhodobé, jež společnost v roce 2014 nevyžívala, měly v roce 2015 hodnotu 2 726. Pro firmu je výhodnější financování prostřednictvím dlouhodobého úvěru, jelikož jeho splacení není vyžadováno již následující rok. Není-li tento úvěr opatřen inflační doložkou, bude hodnota splacených peněz nižší než hodnota peněz, kterými firma splatí krátkodobý úvěr. Krátkodobé bankovní úvěry, jimiž firma částečně kryla svůj majetek, v roce 2015 také výrazně vzrostly z důvodu investice. Tento úvěr je rovněž poskytován Komerční bankou, a. s.

2.3.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 8 zobrazuje hodnoty nejvýznamnějších položek výkazu zisku a ztráty za roky 2015 a 2014, včetně meziroční absolutní a indexové změny.

Tabulka 8: Hodnoty vybraných položek výkazu zisku a ztráty a jejich meziroční změna (Autor na základě účetních výkazů)

	2015	2014	2015 - 2014	
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	%
Výkony	32 600	47 434	-14 834	-31,27
Tržby	31 723	48 095	-16 372	-34,04
Výkonová spotřeba	26 056	40 117	-14 061	-35,05
Osobní náklady	7 508	6 393	1 115	17,44
Odpisy	1 719	1 473	246	16,70
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	50	978	-928	-94,89
Provozní VH	-1 904	578	-2 482	-429,41
Finanční VH	-118	-106	-12	11,32
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
VH za účetní období	-2 022	418	-2 440	-583,73

Výsledným a nejsledovanějším prvkem výkazu zisku a ztráty je výsledek hospodaření za účetní období. Jak je již známé z rozvahy, v roce 2015 skončil tento výsledek v záporných číslech, konkrétně -2 022, což je oproti roku předchozímu výrazná změna.

Tržby za prodej zboží jsou u Figarostavu s.r.o. nulové, jelikož se nejedná o obchodní firmu. S tím souvisí také nulové náklady vynaložené na prodané zboží a obchodní marže.

U výkonů došlo k rapidnímu poklesu o 31 %, jelikož se snížily tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Firma se jednak soustředila na svoji hlavní a dlouhodobou zakázku, výstavbu výrobních hal, ale také jí ubylo větších zakázek. Hodnota změny stavu zásob vlastní činností vzrostla, avšak na hodnotu výkonů nemá podstatný vliv. S poklesem výkonů souvisí také pokles výkonové spotřeby. Ta se snížila o 35 %. Spotřeba materiálu a energie mírně poklesla, služby se ovšem snížily téměř o polovinu. Přidaná hodnota ve výsledku poklesla o 827, což firma pro rok 2015 nejspíše neplánovala.

Co se týče osobních nákladů, tak ty vzrostly o 17,44 %. Jelikož došlo k přijetí několika nových zaměstnanců, zaměstnání vyššího počtu sezónních pracovníků a zvýšení mezd, je toto navýšení logické. S tím úzce souvisí také zvýšení nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Nicméně vzhledem k výraznému poklesu tržeb se navýšení osobních nákladů nejvíce jako známka efektivního hospodaření. Osobní náklady tvoří 21,05 % nákladů celkových, což je na stavební firmu poměrně vysoká hodnota.

U odpisů dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku došlo k téměř 17% nárůstu. Jak vyplývá z rozvahy, došlo k nákupu dlouhodobého hmotného majetku. Jedná se o již zmíněnou investici v podobě nákupu pozemku a výstavby budovy pro stavební stroje. Ty se začaly v roce 2015 odepisovat.

Na rozdíl od roku 2014 byla hodnota zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku nulová. Společnost tedy v roce 2015 neprodala žádný majetek, který by nebyl kompletně odepsaný. Provozní výsledek hospodaření skončil 1 904 000 Kč ve ztrátě. V roce předchozím byl kladný, 578 000 Kč.

U Figarostavu s.r.o. je finanční výsledek hospodaření tvořen součtem nákladových úroků, vyplývajících z platby úroků z úvěrů, a ostatních finančních nákladů. Jeho hodnota je -18 000 Kč, což je hodnota o 12 000 Kč nižší než v roce 2014. Jelikož je výsledek hospodaření záporný, daň z příjmů za běžnou činnost nebyla placena.

K mimořádným nákladům a výnosům v roce 2015 nedošlo, tudíž je mimořádný výsledek hospodaření nulový. Jelikož daň z příjmů má hodnotu 0, je výsledek hospodaření za účetní období a výsledek hospodaření před zdaněním stejný, -2 022 000 Kč.

2.4 Porterův model konkurenčních sil

Kromě analýzy vnějších faktorů ovlivňujících firmu při podnikání je rovněž důležité zpracovat analýzu tzv. mikrookolí, tedy odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Tato analýza se

zaměřuje převážně na konkurenční prostředí, vliv a postavení společnosti. Nejvíce vypovídající schopnost má Porterův model, který se zabývá pěti základními vlivy v odvětví.

2.4.1 Potenciální nově vstupující firmy

Trh, na kterém Figarostav s.r.o. podniká, by se dal dle klasického rozdělení (2, s. 14) považovat za místní. Ten je vymezen dojezdovou vzdáleností přibližně do třiceti minut. Zahrnuje tedy Rosice, okolní obce a celé Brno. Nově vstupující firmy Figarostav s.r.o. ovlivní pouze v případě, že budou realizovat svoji činnost v tomto okruhu.

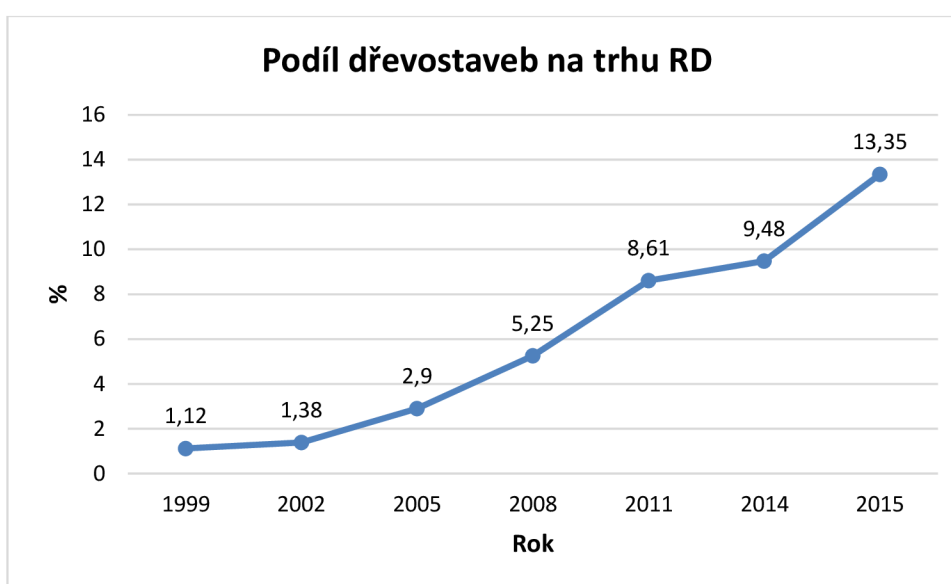
Vliv nově vstupující konkurence se bude odvíjet od jejího rozsahu služeb. Firmy podobné velikosti a stejných poskytovaných služeb mohou mít při vstupu do odvětví až existenční dopad nejenom na Figarostav s.r.o., ale také na ostatní společnosti v okolí. Nicméně bariéry vstupu jsou pro tyto firmy poměrně vysoké. Nejpodstatnější bariérou jsou vstupní náklady, které jsou pro nové stavební firmy opravdu vysoké. Výhodou Figarostavu s.r.o. jakožto zavedené firmy jsou její zkušenosti a přístup k distribučním kanálům. Dá se očekávat, že při vstupu nového konkurenta na trh si firma udrží své dodavatele. Místní trh je obsazen firmami s tradicí a s jistou kvalitou poskytovaných služeb. Dalším významným benefitem Figarostavu s.r.o. je tedy věrnost jeho zákazníků. Byť zákazníci v krátkém období nevyužívají stavebních služeb opakovaně, tak pokud k tomu dojde, obrací se opět na Figarostav s.r.o. V případě, že na místní trh vstoupí nová stavební firma, lze očekávat, že „stávající“ zákazníky Figarostavu s.r.o. nepřebere. Nicméně vždy rozhodují nabízené ceny a poskytovaná kvalita služeb. Opačná situace ovšem může nastat na trhu práce. Jelikož se stavební odvětví potýká s nedostatkem odborné pracovní síly, což lze považovat za další bariéru vstupu, může nově vstupující konkurenční stavební firma Figarostavu s.r.o. přebírat zkušené zaměstnance.

Pro nově vstupující firmy na trh budou vysoké bariéry nejenom pro vstup, ale rovněž pro výstup z trhu. Ty zahrnují právě realizované stavby, velké zásoby a velké množství stavebních strojů a vozového parku.

Opačná situace je ovšem u malých firem a různých soukromníků – zedníků, podnikajících jako osoby samostatně výdělečně činné. Ti se zabývají drobnými stavbami plotů, garáží, rodinných domů, ale také fasádami nebo výkopovými pracemi. Bariéry vstupu a výstupu jsou pro ně minimální. Figarostav s.r.o. nemohou přímo ohrozit, nicméně pro výše uvedené zakázky mohou znamenat významnou konkurenci.

2.4.2 Substituty

Pozemní stavitelství jako celek obecně žádný přímý substitut nemá. Nicméně klasicky stavěné rodinné domy v poslední době nacházejí stále častější zastoupení v dřevostavbách a montovaných pasivních domech, jimiž se Figarostav s.r.o. ve své podnikatelské činnosti nezabývá. Dřevěné domy se svojí kvalitou již mohou rovnat těm klasickým a jejich hlavní výhodou je nízká energetická náročnost. Rovněž po finanční stránce jsou čím dál více dostupnější. Graf 8 zobrazuje vývoj podílu dřevostaveb na trhu rodinných domů v České republice. Z grafu je patrný jasný vzestup domů ze dřeva, kdy v roce 2015 dosahovaly tyto stavby již 13,35% zastoupení na trhu. V absolutním vyjádření se jedná o 1 791 dokončených dřevěných rodinných domů v tomto roce.



Graf 8: Podíl dřevostaveb na trhu RD v ČR (49, 60)

Na trhu, na němž Figarostav s.r.o. působí, se výstavbou dřevěných domů zabývají například firmy Vala Dřevostavby s.r.o. se sídlem v Kralicích nad Oslavou, DŘEVOSTAVBY M.C. se sídlem v Brně nebo DF Dřevostavby s.r.o. se sídlem v Ivančicích. Nicméně tyto firmy se zaměřují na mnohem širší okolí než Figarostav s.r.o. V Rosicích a jejich okolí je přírůstek dřevostaveb minimální.

Co se týče bydlení, tak pro potenciální zákazníky je substitutem k rodinnému domu byt. Je to ale i naopak. Pro Figarostav s.r.o., který se spíše zaměřuje na výstavbu rodinných domů, je výhodnější, když zákazníci volí právě tento typ bydlení. Nicméně zakázka výstavby bytového domu může znamenat mnohem větší příležitost než realizace staveb několika rodinných domů. Další podstatnou roli v této oblasti hraje fakt, že při růstu cen nových bytů

zákazníci vyhledávají bydlení v bytech starších. Nákup starších rodinných domů a bytů lze tedy také považovat za významný substitut.

2.4.3 Dodavatelé

Figarostav s.r.o. má poměrně velkou množinu partnerů, kteří mu dodávají veškerý stavební materiál. Firma sama žádnou surovinu nevyrobí a je tak absolutně závislá na jejích dodávkách. Veškerý materiál je, až na několik výjimek, dodáván firmami z blízkého okolí sídla Figarostavu s.r.o. Nicméně těchto firem je, až na několik výjimek, na trhu dostatek a vzájemně si konkurují. Z toho důvodu nemají příliš silnou pozici k ovlivňování cen materiálu. Případný výpadek některého z dodavatelů by pro firmu neznamenal závažný problém.

Aby byla firma schopná držet krok s konkurencí, je pro ni kvalita a dodržení termínu realizace zakázky klíčová. Proto si své dodavatele pečlivě vybírá a očekává od nich stejný přístup. Další roli hraje celková cena dodaného materiálu. Firma se se svými dodavateli snaží uzavírat taková obchodní partnerství, která jí přináší výhody například ve formě množstevních slev nebo prodloužení doby splatnosti závazků. Závazky z obchodních vztahů se totiž ne vždy firmě daří splácet včas. V roce 2015 byla jejich doba obratu 51 dní.

Jelikož Figarostav s.r.o. v rámci zakázky většinou zajišťuje kompletní realizaci výstavby, tak pro některé specializované činnosti najímá externí společnosti, někdy úzce zaměřené na konkrétní úkony. Jedná se například o instalaci oken a dveří, instalaci vodovodních sítí, instalaci ozvučení, výstavbu asfaltových silnic nebo vytváření betonových základů velkých budov. Tyto společnosti jsou často velmi úzce specializované a jejich přínos pro dokončení zakázky je zásadní. Jejich využívání někdy značně zvyšují celkové náklady na výstavbu. Tyto externí firmy mají vůči Figarostavu s.r.o. často velmi silnou pozici a mají velký vliv na určování ceny jejich práce a služeb. Figarostav s.r.o. se proto tyto ceny snaží redukovat uzavíráním dlouhodobějších kontraktů s těmito společnostmi.

2.4.4 Odběratelé

Zákazníky Figarostavu s.r.o. jsou běžné fyzické osoby a právnické osoby, jakožto obchodní firmy nebo veřejné instituce, které na realizaci staveb vypisují tzv. veřejné zakázky. Co se týče právě veřejných institucí, tak ty nedisponují přímou silou ovlivnit cenu zakázky. Nicméně stanovením daných podmínek mohou ovlivnit, jaká firma zakázku zrealizuje. Pokud tyto podmínky splňuje více firem, veřejná instituce zpravidla vybere nejlevnější nabídku. Tím

dokáže cenu do jisté míry ovlivnit nepřímo, jelikož soutěžící společnosti musí zaujmout svoji požadovanou cenou. Poměrně významným veřejným zákazníkem je Masarykova univerzita, jejíž veřejné zakázky Figarostav s.r.o. v poslední době několikrát získal.

Další skupinou odběratelů jsou obchodní firmy, pro něž Figarostav s.r.o. realizuje velké nebo opakující se zakázky. Za tyto významné odběratele lze považovat například AGRO Brno-Tuřany, a.s., STARTECH spol. s r.o. nebo KiK textil a Non Food spol. s r.o. Výpadek některého z těchto odběratelů by měl značný dopad na chod společnosti. Speciálně zakázky firmy STARTECH spol. s r.o. tvoří v poslední době výrazný podíl na celkových tržbách Figarostavu s.r.o. Tito zákazníci mají ze své silné pozice vůči firmě určitou moc na ovlivnění ceny a dalších podmínek těchto zakázek.

Další skupinou zákazníků jsou firmy, jež požadují jednorázovou zakázku, která má ovšem velký význam. Jedná se například o výstavbu výrobní haly, hotelu nebo vytvoření fasády na panelových domech. K těmto zákazníkům musí Figarostav s.r.o. přistupovat podobně jako k předchozí skupině, jelikož je zde příležitost dlouhodobější spolupráce. Tito odběratelé tak mají poměrně silnou pozici vůči dodavateli.

Poslední skupinou odběratelů jsou fyzické a právnické osoby, pro které Figarostav s.r.o. zajišťuje výstavbu rodinných domů, kancelářských budov, garáží, plotů nebo vytváří fasády a poskytuje výkopové práce. Celkově tyto zakázky tvoří podstatnou část tržeb, nicméně jednotlivě nemají takový význam jako zakázky výše zmíněné. Odběratelé tudíž nemají dostatečnou sílu k velkému ovlivnění ceny a vůči firmě mají tedy slabou pozici. Figarostav s.r.o. u těchto zakázek ovšem musí počítat s odchodem zákazníka ke konkurenci, a musí tak k cenové tvorbě přistupovat obezřetně.

2.4.5 Konkurenti v odvětví

V Rosicích a nejbližším okolí se nachází jedna podobně velká stavební firma s víceméně stejným zaměřením a předmětem podnikání jako Figarostav s.r.o. Jedná se o firmu Outulný VHS spol. s r.o. se sídlem v Náměšti nad Oslavou. Nicméně této společnosti se v roce 2015 oproti roku předchozímu téměř zčtyřnásobily tržby. Dá se očekávat, že se bude dále rozrůstat a rozšiřovat svoje pole působnosti. Pro Figarostav s.r.o. se zatím jedná o přímou konkurenci na území západně od Rosic.

V blízkém okolí dále realizuje svoji podnikatelskou činnost několik dalších podobných, avšak do počtu zakázek a velikosti tržeb menších firem. Těmi jsou například T-stav s.r.o., MMB Consulting s.r.o., Rusín a spol., spol. s r.o. nebo ZI-STAV IVANČICE

s.r.o. Tyto společnosti lze opět označit za přímé konkurenty Figarostavu s.r.o. Poměrně velkou firmou, která se ovšem zabývá pouze výstavbou rodinných domů, je Novostavby, s.r.o. Dále se zde nachází mnoho menších stavebních firem, které lze považovat za konkurenci při stavbách rodinných domů a jiných menších zakázkách. Mezi konkurenci se řadí také velké množství živnostníků a soukromých zedníků a stavitelů, kteří vykonávají drobné stavební práce.

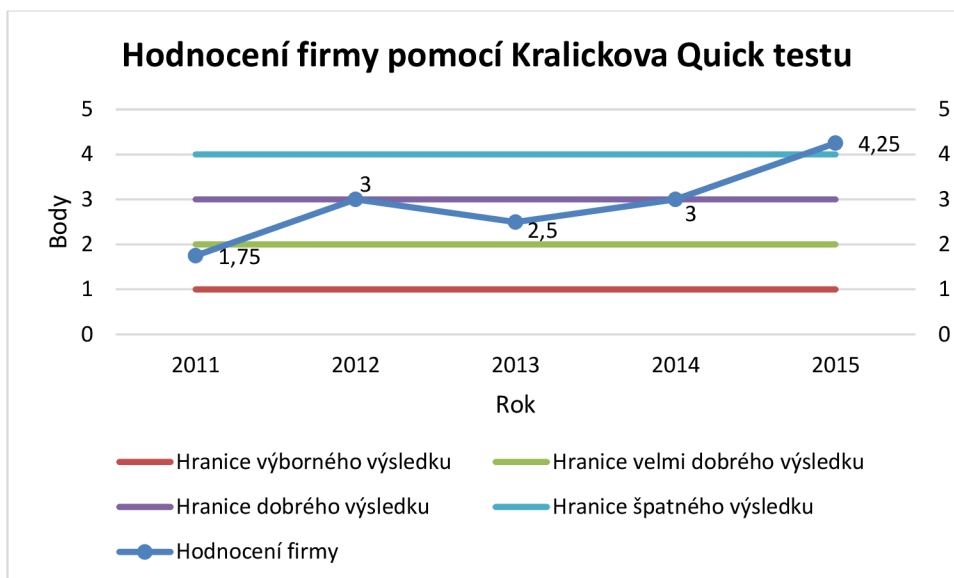
Mnohem tvrdší konkurence je v Brně a jeho blízkém okolí, jakožto na trhu, na kterém se Figarostav s.r.o. také orientuje. Zde působí velké množství firem poskytujících stejné nebo podobné služby. Některé z nich ovšem působí v mnohem širším okolí a Figarostav s.r.o. několikanásobně překonávají v počtu zakázek, počtu zaměstnanců nebo velikosti tržeb.

Co se týče podnikové prodejny stavebního materiálu, tak konkurenční firma Škarvada, s.r.o. sídlí na druhé straně města. Tato společnost má ovšem výhodu polohy u hlavní silnice, zavedené značky a specializací pouze na prodej materiálu.

Jelikož je konkurence v okolí značná, snaží se firma přijít na trh s prvkem, který by ji vymezil od svých rivalů. Tím je Program Zelená úsporám. Nicméně žádnou další ji poskytování služeb, která by firmu odlišila od konkurence už společnost nenabízí. Firma se také snaží zviditelnit pomocí reklamy, kterou umísťuje na právě prováděné stavby. To je věc poměrně nová, která nebyla dříve využívána. Důležitým prvkem v boji s konkurencí je také přístup k zákazníkům a snaha dosáhnout toho, že se zákazníci budou ke službám Figarostavu s.r.o. v budoucnu vracet.

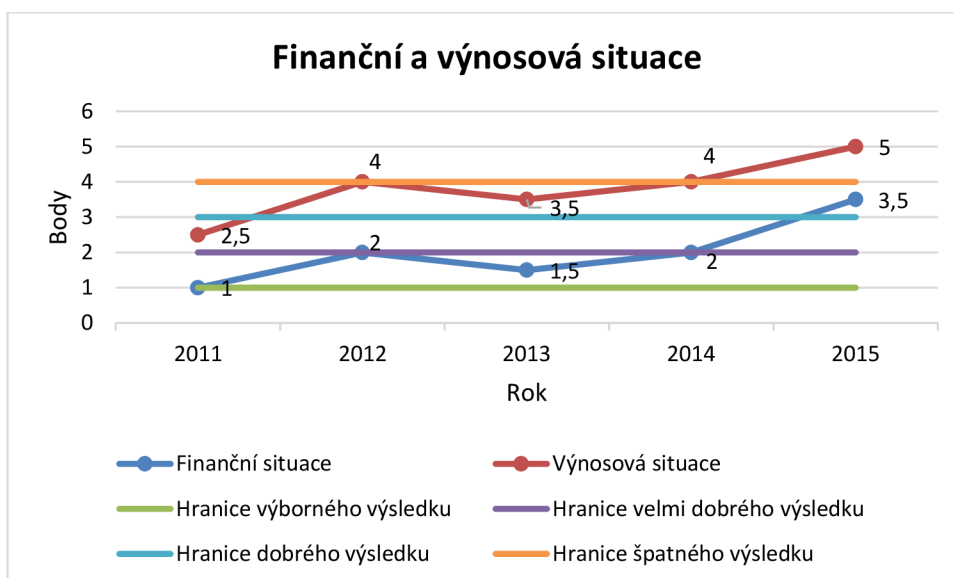
2.5 Kralickův Quick test

Tento rychlý způsob analýzy bonity společnosti, tedy schopnosti splácet závazky a uspokojovat věřitele, se skládá ze čtyř ukazatelů. Jejich výsledkům se přiřazují bodové hodnoty a jejich aritmetický průměr pak určuje celkovou bonitní situaci firmy. Pro znázornění vývoje bonity firmy byl tento ukazatel vypočítán za období 2011 až 2015. Účetní výkazy, z nichž bylo čerpáno, jsou součástí příloh 3, 4 a 5. Zjištěné výsledky za toto období ilustruje přiložený graf 9.



Graf 9: Kralickův Quick test (Autor na základě účetních výkazů)

Z grafu vyplývá, že výsledné hodnoty mají ve sledovaném období vzestupný charakter, což značí snižující se schopnost hradit firemní závazky. V roce 2011 byla celková hodnota 1,75, tedy mezi výborným a velmi dobrým výsledkem. Nicméně následující rok došlo ke zhoršení situace a výsledek dosáhl hranice dobrého výsledku, tedy hodnoty 3. V roce 2013 došlo k mírnému zlepšení. Avšak v roce nadcházejícím došlo k návratu na hodnotu 3. V těchto čtyřech letech byla bonita Fiagrostavu s.r.o. uspokojující. Rok 2015 však znamenal její prudký pokles, což dokazuje výsledná hodnota 4,25, která se vyskytuje až za hranicí špatného výsledku. Důvodem je vysoká ztráta, kterou firma tento rok realizovala. Následující graf 10 vyobrazuje finanční a výnosovou situaci společnosti.



Graf 10: Finanční a výnosová situace (Autor na základě účetních výkazů)

Z přiloženého grafu je vidět, že výnosová situace firmy je mnohem slabší než finanční a zapříčiňuje tak horší celkové hodnocení. Celkově však vývoj situace finanční kopíruje. V letech 2012–2014 byla její hodnota vždy o dva body vyšší. V prvním a posledním sledovaném roce se rozdíl snížil na 1,5 bodu. Dle analýzy byly finanční poměry do roku 2014 na velmi dobré úrovni, ke zhoršení došlo až v roce 2015, kdy firma vykázala záporné cash flow a zvýšily se jí závazky. Naopak výnosový stav je již od roku 2012 špatný. V roce 2015 byl dokonce nejhorší možný. Důvodem jsou realizované ztráty v letech 2012 a 2015, což koresponduje s nízkým nebo záporným cash flow a nízkými tržbami. Pro Figarostav s.r.o. není nebezpečný pouze stav v roce 2015, ale rovněž negativní trend všech ukazatelů, který je patrný od počátku sledovaného období.

2.6 SWOT analýza

Tento poměrně jednoduchý a rychlý druh strategické analýzy slouží k nalezení silných a slabých stránek firmy a také jejích příležitostí a hrozeb. Analýza částečně vychází z výstupů předchozích použitých metod. Její výsledky jsou v následující tabulce 9.

Tabulka 9: SWOT analýza (Autor)

Silné stránky	Slabé stránky
Zavedená firma	Prodejna stavebního materiálu
Poskytování kvalitních služeb	Marketingová strategie
Dobrá pověst	Human Resources Management
Poloha	Organizační struktura
Rozsah působnosti	Vysoká fluktuace zaměstnanců
Znalost tržních podmínek	Závislost na specializovaných dodavatelích
Individuální přístup k zákazníkům	Závislost na jedné zakázce
Zelená úsporám	Kalkulace nákladů
Investice do firemních prostor	Nízká likvidita
	Rostoucí doba obratu pohledávek
	Nárůst závazků
	Nízká bonita
	Nedokonalé přizpůsobení se trhu
Příležitosti	Hrozby
Nízké hypoteční a úrokové sazby	Počasi a změna klimatických podmínek
Zvyšování počtu domácností	Růst zatížení byrokracií
Kladný postoj Rosic a okolních obcí k nové výstavbě	Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil
Nové územní plány	Rychle se vyvíjecí technologie
Evropské dotace na účelové stavby	Růst složité a nepříznivé legislativy
Veřejné zakázky	EIA
Trend nízkoenergetických staveb šetrných k životnímu prostředí	Slabá pozice vůči dodavatelům i vůči odběratelům
Mění se požadavky na bydlení v závislosti na demografickém vývoji a ekonomické situaci	Hrozba vstupu nové konkurence na trh
Novela stavebního zákona	Vysoká stávající konkurence
Rostoucí počet obyvatel důchodového věku	Substitut v podobě dřevostaveb
Vládní podpora rekonstrukcí snižujících spotřebu energie a znečištění ovzduší	Růst cen surovin a energií
	Zvýšení daní

3 VÝSLEDKY

3.1 Výsledky PESTLE analýzy

Z provedené PESTLE analýzy, jakožto metody analýzy vnějšího okolí firmy, vyplynuly určité faktory, které ovlivňují, popřípadě mohou ovlivnit firmu jako takovou, její nabídku a poptávku po jejích službách a její činnost. Některé ovlivňující faktory jsou vzájemně provázány a z některých mohou pro firmu vyplynout určitá rizika.

Významnými politickými faktory, jež společnost ovlivňují, jsou politická rozhodnutí, a to na všech úrovních, tedy na té evropské, státní, krajské, ale i na obecní. Politikové nejenom rozhodují o legislativních předpisech, ale také o podpoře různých subjektů, například pomocí dotací nebo účelově směřovanou politikou. Mezi jejich další rozhodnutí pak patří ta, která se vztahují přímo ke konkrétním stavbám. Tyto skutečnosti vyplývají ze složení vládnoucí politické síly a její schopnosti se udržet u moci.

Ekonomické faktory vyplývají ze všech ostatních faktorů. Ty se totiž projevují ve velikosti nákladů, které mají vliv na výslednou cenu a tržby. Na náklady rovněž působí výše zdanění. Investory naopak významným způsobem ovlivňuje ekonomický cyklus. Za zásadního investora lze považovat stát a obecně veřejný sektor. Důležitým faktorem je velikost hypoteční sazby, jejíž nízké hodnoty mohou podporovat poptávku po bydlení.

Zásadním sociálním faktorem je rozložení obyvatelstva a jeho vývoj. Různé věkové skupiny, skupiny s různým vzděláním a obyvatelé různých míst mají rozdílné požadavky na bydlení. Ty se postupem času mění, hlavně v závislosti na ekonomické situaci. Také se mění složení domácností a preference rodinných domů a bytů. Důležitá je pro firmu i situace na trhu práce.

Hlavním technologickým faktorem jsou rychle se vyvíjející technologie v závislosti na ekologických požadavcích investorů. Přizpůsobení se a práce s nimi výrazně ovlivňuje nabídku firmy. Pro ni jsou rovněž důležité certifikace v oblasti stavebnictví.

Legislativní faktory jsou projevem faktorů politických a ekologických. Podnikatelskou činnost v České republice ovlivňuje velké množství předpisů. Mnoho z nich cílí také na obor stavebnictví a s ním související oblasti, jako je například ekologie či bezpečnost práce. Dalším významným faktorem je územní plánování, u něhož vždy záleží na postoji dané obce k budoucí výstavbě na jejím území.

Co se ekologických faktorů týče tak investoři se přizpůsobují trendům v oblasti ekologie a úspory energie. Firma tak musí reagovat na jejich požadavky, stejně tak na požadavky se stále zpřísnující legislativy v oblasti ekologie. Velký vliv má také změna klimatických podmínek a počasí.

Výše uvedené faktory se mohou v závislosti na okolnostech projevit různou intenzitou. Některé firmy ovlivní více, některé méně. Byť je většina z nich prakticky neovlivnitelná, vždy závisí na tom, jak se k nim firma postaví a jak na ně dokáže reagovat

3.2 Výsledky analýzy účetních výkazů

Analýza účetních výkazů zmapovala majetkovou strukturu firmy za zvolená období a její nákladovou a výnosovou složku včetně jejího zisku, respektive ztráty. Z analýzy vyplývá, že struktura aktiv neodpovídá struktuře pasiv. Dle poměru stálých a oběžných aktiv by měl Figarostav s.r.o. být kapitálově těžkou firmou, z rozložení pasiv tomu ale tak není. Časové rozlišení aktiv se sice snížilo, ale stále existuje. To značí úbytek peněžních prostředků.

Struktura dlouhodobého majetku naznačuje, že se nejedná o dceřinou ani mateřskou společnost. Firma rovněž nemá žádnou konkurenční výhodu v podobě know-how, výzkumu, práv apod. To je nicméně u podobných firem zcela běžné.

Ze struktury oběžného majetku lze vyčíst meziroční zdvojnásobení zásob. To je způsobeno zvýšením materiálu a nedokončené výroby. Tento prudký nárůst úzce souvisí s rapidním poklesem tržeb. Rovněž došlo ke zvýšení hodnoty krátkodobých pohledávek. To při poklesu tržeb zvyšuje jejich dobu obratu, což se projevuje tím, že nejsou uhrazeny ve stanoveném termínu. Tato skutečnost může mít vliv na okamžitou likviditu a dochází také k oslabování pozice firmy. Poskytnuté zálohy jsou nízké, nicméně existují. Naznačuje to slabou pozici vůči dodavatelům. To je v kontrastu se zálohami přijatými, které jsou nulové, jelikož firma zálohy nevyžaduje. To opět znamená slabou pozici, což je potvrzeno rostoucí dobou splatnosti pohledávek. Firma má navíc velmi nízký krátkodobý finanční majetek, což může vyústit v potíže s okamžitou likviditou.

Záporný výsledek hospodaření vyjadřuje ztrátu téměř dva a půl milionu Kč, což je meziroční pokles skoro o 600 %.

Firma má velké množství dluhů. Přesto se poměr cizích zdrojů meziročně zvýšil. To oslabuje pozici firmy na trhu, což může odradit potenciální věřitele a zákazníky. Z toho také

vyplývá riziko nesplácení, dalšího zadlužování nebo oslabení v boji s konkurencí. Krátkodobé závazky čitelně narostly. Zvýšení závazků z obchodních vztahů ve spojení s poklesem tržeb znamená, že se závazky nedaří včas splácet. Vliv na to může mít vysoká doba obratu pohledávek. Rovněž došlo k výraznému nárůstu bankovních úvěrů a výpomocí. Ty byly poskytnuty z důvodu investice do rozšíření budov a pozemků. Krátkodobé úvěry jsou drahé a je vyžadováno jejich rychlé splacení.

Z analýzy výkazu zisku a ztráty vyplynulo, že meziročně došlo k výraznému poklesu tržeb a celkově výkonů. To znamená pokles počtu zakázek nebo jejich hodnoty. I přes tuto skutečnost osobní náklady vzrostly a tvoří přes 21 % nákladů celkových. To je na stavební firmu nebývale vysoký podíl.

Realizovaná ztráta dosahující téměř dvou a půl milionu Kč, stejně tak zvyšující se zadlužení a pohledávky, značně vybočuje z trendu nastaveného posledních letech, kdy byla firma vždy v zisku. Ztráta byla způsobena jednak investicí do prostor pro stavební stroje, ale hlavně poklesem tržeb. Firma se soustředila na významné zakázky, které musely být z různých důvodů několikrát přerušeny a nedokázala vhodně reagovat na danou situaci.

3.3 Výsledky Porterovy analýzy

Z analýzy mikrookolí firmy vyplynulo několik skutečností, které významným způsobem ovlivňují její postavení na trhu. Tento trh má velmi vysoké bariéry vstupu, kdy nejvýznamnějšími jsou vstupní náklady. Nicméně v případě, že se tyto bariéry podaří překonat, nově vstupující firma se stane přímým konkurentem a významně ovlivní pozici stávajících firem. Trh se kromě vysokých vstupních bariér vyznačuje i výraznými bariérami výstupu. Pro malé firmy a soukromé zedníky jsou ovšem tyto bariéry nízké a mohou tak společnosti lehce přebírat malé zakázky.

Pozemní stavitelství jako takové žádný substitut nemá. Nicméně klasické rodinné domy stále častěji nacházejí substitut v dřevostavbách. Jejich podíl na trhu neustále roste. Tento růst je ovšem záležitostí spíše jiných oblastí České republiky. V okolí Rosic těchto staveb prozatím moc nepřibývá. Zvýšení cen výstavby nových objektů může znamenat, že zákazníci začnou místo stavby nových domů kupovat starší, použité, nebo rekonstruovat.

Dodavatelé Figarostavu s.r.o. mají, až na několik výjimek prodejců běžného stavebního materiálu, vůči firmě velmi silnou pozici. To se obzvlášť týká specializovaných externích subdodavatelů, kteří mají velkou sílu ovlivnit cenu svých služeb a produktů.

Odběratelé mají rovněž vůči firmě velmi silnou pozici. Některé zakázky pokrývají významný podíl na tržbách firmy, jejich zadavatelé tak mají sílu tlačit jejich ceny dolů. Veřejný sektor pak v rámci výběrových řízení zpravidla volí nejlevnější nabídku. Vzhledem k vysoké konkurenci na trhu mají i malí zákazníci poměrně silnou vyjednávací pozici.

Konkurenci v odvětví lze označit za vysokou. Ještě vyšší je pak přímo v případě výstavby rodinných domů. V nejbližším okolí působí několik stavebních firem, které poskytují totožné služby jako Figarostav s.r.o. Jedná se spíše o menší společnosti. Firmě podobné velikosti, Outulný VHS spol. s r.o., meziročně rapidně vzrostl zisk. V Brně je pak konkurence ještě mnohem silnější.

3.4 Výsledky Kralickova Quick testu

Bonita Figarostavu s.r.o. má klesající charakter. Nejslabšího výsledku bylo dosaženo v roce 2015, kdy zjištěná hodnota přesáhla hranici špatného výsledku. Finanční situace firmy je řádově o dva body lepší než situace výnosová, nicméně kopíruje její sestupnou tendenci. Špatných výsledků bylo dosaženo v letech, kdy firma realizovala ztrátu. V roce 2015 se výsledek hospodaření meziročně snížil o 2 440 000 Kč.

3.5 Výsledky SWOT analýzy

Provedená SWOT analýza odhalila několik vnějších a vnitřních faktorů, jež mají vliv na činnost firmy. Příležitosti a hrozby vychází z velké části z analýzy SLEPTE a Porterovy analýzy. Naopak některé slabé a silné stránky vyplynuly z analýzy účetních výkazů a z Kralickova Quick testu.

Mezi silné stránky Figarostavu s.r.o. patří skutečnost, že se jedná o zavedenou firmu, která již na trhu působí dlouhou dobu a má velké zkušenosti s podnikáním v oboru. Chlubit se může svojí dobrou pověstí, kterou si za tuto dobu vybudovala, a to hlavně díky kvalitě služeb, kterou poskytuje, ale také díky individuálnímu přístupu k zákazníkům. Společnost přijímá zakázky v jakékoli velikosti. Rozsah působnosti firmy je zpravidla 30 minut jízdy autem z Rosic, čímž se vyhýbá nadměrným nákladům v podobě ubytování zaměstnanců v místě realizace stavby. Jistou konkurenční výhodou je registrace v Programu Zelená úsporám. Firma tak může realizovat zakázky zákazníkům, kteří získali státní dotaci na zateplení domů. Figarostav s.r.o. v nedávné době zvětšil svoje firemní prostory o budovu pro uskladnění stavebních strojů, čímž se otevřel prostor pro jejich rozšíření.

Do slabých stránek firmy lze jednoznačně zařadit prodejnu stavebních materiálů, která je nevýdělečná. Jedním z důvodů může být to, že o ní nikdo neví. Nedostatečná propagace a marketingová strategie je obecně další slabou stránkou. Firma má nové webové stránky, které jsou na velmi dobré úrovni a tzv. jdou s trendem, a rovněž umísťuje bannery s logem firmy na realizované stavby. Nicméně žádná jiná marketingová podpora prakticky neexistuje. Management lidských zdrojů neadekvátně reaguje na situaci na trhu práce. Firma není schopna vychovat vlastní zkušené a loajální zaměstnance. Pokud nějací ve firmě již pracují, nejsou vedeni k předávání svých zkušeností mladším kolegům. Od toho se odvíjí vysoká fluktuace pracovníků. Nízké platy, silně autoritativní styl řízení, proměnlivé pracovní podmínky a nedostatečná práce se zaměstnanci vedou k častým výpovědím pracovní smlouvy z obou stran. Organizační struktura, delegování pravomocí a odpovědností a vedení rovněž brzdí rozvoj firmy. Náplň práce majitele je velmi široká a ten tak v některých případech nedokáže všem svým pracovním povinnostem věnovat plnou pozornost. Stavební vedoucí mají často na starost více staveb na jednou a nedokáží tak zajistit stoprocentní dohled.

Vzhledem ke své pozici na trhu a způsobu realizace zakázek je firma často závislá na specializovaných subdodavatelích, kteří výrazným způsobem ovlivňují cenu. Podstatnou část tržeb společnosti tvoří několik málo velkých zakázek. V případě jejich výpadku, či neschopnosti placení jejich investorů, může dojít k velmi zásadnímu dopadu na chod firmy. V poslední době došlo k nárůstu doby obratu pohledávek, k nárůstu závazků a k výraznému poklesu okamžité likvidity. Všechny výše zmíněné slabé stránky se projevily v realizované ztrátě v roce 2015. Ta ovlivnila finanční i výnosovou situaci firmy a celkově tedy i její bonitu. Ta se za posledních 5 let výrazně zhoršila.

Zvyšování počtu domácností, změna věkové struktury obyvatelstva, změna požadavků na bydlení v závislosti na ekonomické situaci nebo státní podpora bydlení sociálně nebo zdravotně znevýhodněných osob může pro stavebnictví znamenat významné příležitosti. Nízké hypoteční sazby navíc zvyšují poptávku po bydlení. Pro Figarostav s.r.o. je rovněž příležitostí kladný postoj okolních obcí k výstavbě nových domů a bytů na jejich území. Tam se stěhují lidé z Brna, do něhož pouze dojíždějí za prací. Tuto situaci ještě mohou podpořit nové územní plány. Schválená novela stavebního zákona by měla zrychlit zahájení výstavby. Příležitostí jsou rovněž výběrová řízení na veřejné zakázky. V poslední době roste trend nízkoenergetických staveb, které jsou často podporovány ze strany státu. Ten také dotuje některé rekonstrukce za účelem snížení dopadů na životní prostředí. Dotace na výstavbu určitých projektů ve velké míře poskytuje i Evropská unie.

Do hrozeb lze zařadit počasí a klimatické podmínky. Ty znamenají změnu technologií ve stavebnictví. Technologie se již nyní rychle vyvíjí v závislostech nejenom na požadavcích zákazníků. Zvyšování daní, zatěžující byrokracie a složitá legislativa, včetně Posuzování vlivu na životní prostředí, patří rovněž mezi hrozby. Lze sem zařadit i nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v oblasti stavebnictví. Z Porterovy analýzy vyplynuly hrozby v podobě vysoké konkurence, hrozby vstupu nové konkurence na trh, slabá pozice vůči dodavatelům i vůči odběratelům a stále více populární substitut běžného rodinného domu – dřevostavby.

3.6 Analýza rizik

Z provedených analýz vyplynula pro Figarostav s.r.o. řada rizik. Tato rizika jsou rozdělena na rizika ovlivnitelná čili ta, která společnost může nějakým svým zásahem ovlivnit, popřípadě se jim vyvarovat, a na rizika neovlivnitelná, kde tuto možnost nemá.

3.6.1 Ovlivnitelná rizika

Z rizik vyplývajících z analytické části, a to převážně z interních analýz, lze zařadit mezi ovlivnitelná zejména ta, jež jsou uvedena v tabulce 10. Součástí tabulky jsou i analýzy, v nichž byla rizika identifikována.

Tabulka 10: Ovlivnitelná rizika (Autor)

Riziko	Analýzy
Nízká okamžitá likvidita	ÚV, SWOT
Rostoucí doba obratu pohledávek a závazků	ÚV, SWOT
Pokles tržeb	ÚV, SWOT
Nízká bonita	QUICKTEST, SWOT
Pokles zisku	ÚV, QUICKTEST, SWOT
Marketingová strategie	SWOT
Výpadek významné zakázky	ÚV, SWOT
Výpadek specializovaného dodavatele	PORTER, SWOT
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	PESTLE, SWOT
Řízení lidských zdrojů	ÚV, SWOT
Prodejna stavebního materiálu	ÚV, SWOT
Neefektivní styl řízení v podobě organizační struktury a organizace práce	SWOT

3.6.2 Neovlivnitelná rizika

Naopak rizika, která plynou hlavně z analýz externích a jež firma nedokáže ovlivnit, jsou zejména ta, jež jsou vyjádřena v tabulce 11. Součástí tabulky jsou opět i analýzy, v nichž došlo k identifikaci daných rizik.

Tabulka 11: Neovlivnitelná rizika (Autor)

Riziko	Analýzy
Častá změna legislativy	PESTLE, SWOT
Růst mezd	PESTLE, SWOT
Nedostatek pracovních sil na trhu práce	PESTLE, SWOT
Možné budoucí zvýšení daně z příjmů	PESTLE
Možný budoucí růst hypotečních sazeb	PESTLE
Zvyšující se požadavky na kvalitu v podobě norem	PESTLE
Zpřísnování politiky ochrany životního prostředí	PESTLE
Počasi	PESTLE
Klimatické změny	PESTLE, SWOT
Dřevostavby	PORTER, SWOT
Konkurence	PORTER, SWOT
Růst cen surovin a energií	PESTLE

3.6.3 Ohodnocení rizik

Pro analýzu ovlivnitelných rizik bude použita metoda RIPRAN, která bude přizpůsobena současným rizikům chodu společnosti. Na jejím základě bude stanovena hodnota daných rizik a možné scénáře. V další čísti práce budou navržena opatření pro tato rizika. Co se týče rizik neovlivnitelných, tak jak vyplývá z názvu, firma je nedokáže ovlivnit.

Pro ohodnocení rizik je nejprve nutné stanovit hodnoty pravděpodobnosti výskytu hrozby, respektive scénáře, hodnoty dopadu a výsledné hodnoty rizika. Pro toto hodnocení bude zvolena tzv. soustava 5x5x5, která, na rozdíl od nejběžnější soustavy 3x3x3, obsahuje podrobnější charakteristiku, a dokáže tak přesněji klasifikovat riziko a jeho následnou změnu. Tato soustava vychází z původní soustavy navržené Lackem (RIP). Tabulka 12 zobrazuje třídy pravděpodobnosti.

Tabulka 12: Třídy pravděpodobnosti (autor na základě 66)

Zkratka	Třída	Pravděpodobnost
VVP	Velmi vysoká pravděpodobnost	Nad 0,8
VP	Vysoká pravděpodobnost	Nad 0,6 do 0,8 včetně
SP	Střední pravděpodobnost	Nad 0,4 do 0,6 včetně
NP	Nízká pravděpodobnost	Nad 0,2 do 0,4 včetně
VNP	Velmi nízká pravděpodobnost	Do 0,2 včetně

Zvolené třídy dopadu na projekt pak ilustruje tabulka 13.

Tabulka 13: Třídy dopadu na projekt (autor na základě 66)

Zkratka	Třída	Dopad
VVD	Velmi vysoký dopad	Škoda do 20 % z hodnoty projektu, výrazné ohrožení cíle projektu, ztráta, výrazné omezení chodu firmy
VD	Vysoký dopad	Škoda do 15 % z hodnoty projektu, možné ohrožení cíle projektu, vysoké náklady, neefektivní chod firmy
SD	Střední dopad	Škoda do 10 % z hodnoty projektu, zvýšené náklady, dopady vyžadující mimořádné akční zásahy, ohrožení chodu firmy
MD	Malý dopad	Škoda do 5 % z hodnoty projektu, nadbytečné náklady, dopady vyžadující citelné zásahy
VMD	Velmi malý dopad	Škoda do 1 % z hodnoty projektu, dopady vyžadující minimální zásahy do plánu projektu

Výsledné třídy hodnoty rizika jsou vyobrazeny v tabulce 14.

Tabulka 14: Třída hodnoty rizika (autor na základě 66)

Zkratka	Třída
VVHR	Velmi vysoká hodnota rizika
VHR	Vysoká hodnota rizika
SHR	Střední hodnota rizika
NHR	Nízká hodnota rizika
VNHR	Velmi nízká hodnota rizika

Tabulka 15 pak přiřazuje třídy hodnoty rizika kombinacím pravděpodobnosti a dopadu. V případě odlišné pravděpodobnosti výskytu hrozby a výskytu scénáře se dále pracuje s nižší hodnotou.

Tabulka 15: Přiřazení hodnoty rizika (autor na základě 66)

	VVD	VD	SD	MD	VMD
VVP	VVHR	VVHR	VHR	VHR	SHR
VP	VVHR	VVHR	VHR	SHR	NHR
SP	VHR	VHR	SHR	NHR	NHR
NP	VHR	SHR	NHR	VNHR	VNHR
VNP	SHR	NHR	NHR	VNHR	VNHR

Z uvedených ovlivnitelných rizik budou vybrána ta, která vyplynula z více analýz, respektive ta, jež jsou autorem práce považována za nejvýznamnější. U těchto rizik dojde k identifikaci možného budoucího scénáře a ohodnocení pravděpodobností, dopadů a rizika. Tato rizika jsou součástí tabulky 16. Opatření vedoucí ke snížení hodnoty rizika budou navržena v další kapitole.

Tabulka 16: Vybraná rizika (autor)

Hrozba	PST	Scénář	PST	Dopad	Hodnota rizika
Neziskovost prodejny stavebního materiálu	VP	Ušlý zisk	VP	MD	SHR
Výpadek významné zakázky	SP	Ušlý zisk	SP	VD	VHR
Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	NP	Nekvalitní zaměstnanci, zvýšené náklady, ušlý zisk, zaostání za konkurencí	SP	VVD	VHR
Pokles zisku	SP	Ztráta, nízká bonita, zvyšování dluhů, ohrožení podnikání	SP	VVD	VHR
Neefektivnost stylu řízení	VVP	Špatná organizace práce, zvyšování nákladů, odstoupení od zakázky	VP	SD	VHR

4 DISKUSE

V této části diplomové práce budou uvedeny vlastní návrhy řešení vybraných rizik, která byla identifikována pomocí metod strategických a ekonomických analýz. Navrhovaná řešení budou cílit převážně na tato rizika:

- neziskovost prodejny stavebního materiálu,
- výpadek významné zakázky,
- nedostatek kvalifikovaných pracovních sil,
- pokles zisku,
- neefektivnost stylu řízení.

4.1 Neziskovost prodejny stavebního materiálu

Figarostav s.r.o. se kromě své hlavní činnosti věnuje také prodeji stavebního materiálu. Ten se uskutečňuje ve firemní prodejně, která se nachází v místě sídla firmy. Tato prodejna je součástí skladu materiálu, jímž jsou zásobovány realizované stavby. Za tento sklad odpovídá jeden zaměstnanec, který rovněž pracuje jako prodejce materiálu. Prodejna stavebnin jako taková firmě výrazným způsobem nezvyšuje náklady. Nicméně není zisková. Dle mého názoru je tomu tak ze dvou důvodů. Prvním z nich je ten, že o ní ví pouze velmi malý okruh lidí. Firma ji sice propaguje na svých internetových stránkách, avšak ty navštěvují zákazníci vyhledávající služby výstavby. Sídlo firmy, a tedy i prodejna stavebnin je sice dobře dostupné, ale jelikož se nachází v obchodní zóně, tak není z hlavní silnice vidět a potenciální zákazníci na ni nejsou žádným způsobem upozorněni. Druhým důvodem je konkurenční obchod stavebního materiálu, který se nachází na druhé straně města a má ideální polohu hned u hlavní silnice. Zároveň se specializuje pouze na prodej stavebního materiálu a nabízí širší sortiment. Ve vzdálenosti asi jednoho kilometru od těchto stavebnin se nachází další, menší konkurent s podobnou konkurenční výhodou.

4.1.1 Zlepšení marketingové strategie

Základem pro přilákání nových zákazníků je dostat prodejnu stavebního materiálu do jejich povědomí. K tomu nejlépe slouží reklama. Její vhodnou formu vidím v podobě billboardu, a to v blízkosti sídla firmy. Za ideální místo považuji reklamní plochu na budově nacházející se hned u odbočky ze silnice 23 k Figarostavu s.r.o. Jedná se o plochu pro billboard euroformátu 5,1 x 2,4 metru. Reklamu navrhuji v podobě jednoduchého obsahu s logem firmy, zmínkou o prodejně stavebnin a směrovkou. Obsah lze popřípadě doplnit

o slevovou akci nebo jinou formu podpory prodeje, kterou může firma ze začátku kampaně zvolit. Podobu této reklamy navrhne externí grafik a správce webových stránek společnosti v rámci své pracovní činnosti, kterou případně doladí dodavatel.

Náklady na tisk a výlep reklamního plakátu včetně měsíčního nájemného jsou uvedeny v tabulce 17. Ceny včetně DPH jsou získány od společnosti Pronájem-billboardů.cz. Ta pro tuto reklamní plochu zajišťuje prostřednictvím svého subdodavatele také tisk a výlep. Pro firmu by bylo vhodné umístit zde billboard na delší dobu. Nájemce reklamní plochy nabízí procentuální slevu na dlouhodobější nájem. Ta se odvíjí od jeho délky. Instalaci této reklamy bych volil na začátku stavební sezony. Podobnou reklamu navrhuji umístit i na druhou stranu města, poblíž konkurenční prodejny. V této oblasti se ovšem nenachází potřebný billboardový nosič. Proto navrhuji umístit banner s obdobným obsahem na plot za čerpací stanicí u silnice 23. Jeho majitel pronajímá prostory na plotě k podobným účelům. Banner by byl v podobě meshové plachty o rozměrech 2 x 1 metr. Podobu banneru by opět navrhl správce webu. Finanční vyčíslení této formy reklamy je opět uvedeno v tabulce 17. Ceny včetně DPH jsou po propočtu nabídek získány od nájemce plotu, firmy sevendesign s.r.o. a od dopravce Česká pošta, s.p.

Tabulka 17: Finanční vyčíslení marketingové strategie (Autor na základě poptávky dodavatelských produktů a služeb)

Billboard	Měsíční nájemné	3 299 Kč
	Tisk	750 Kč
	Výlep	550 Kč
Banner	Měsíční nájemné	1 300 Kč
	Výroba	726 Kč
	<i>Sleva 10 % na první zakázku</i>	73 Kč
	Sada materiálu na upevnění	214 Kč
	Doprava	128 Kč
Celkem		6 753 Kč

4.1.2 Změna specializace prodejny

Druhou možností, jak zvýšit tržby prodejny je rozšíření její specializace. To vyžaduje kompletní změnu strategie přístupu k zákazníkovi. Současná strategie je založená na principu, že zákazník dojde do prodejny, sám si vybere požadované zboží, zaplatí a zboží si odveze. Můj návrh spočívá v rozšíření služeb na řetězec poradenství – výběr – doprava – instalace, přičemž je pouze na zákazníkovi, kolik článků řetězce využije.

Navrhovaná strategie je založená na předpokladu, že zákazník má představu, co potřebuje koupit nebo postavit, ale nezná možné alternativy. Kvalifikovaný pracovník prodejny s ním tyto možnosti probere, poradí vhodný materiál a postup, jak s tímto materiálem zacházet. Bude-li potřeba, firma daný materiál zákazníkovi dopraví a popřípadě i sama nainstaluje. V konkrétních případech může pracovník firmy dojet k zákazníkovi a probrat s ním situaci na místě.

Příkladem může být situace, kdy zákazník přijde do prodejny s myšlenkou, že si doma na zahradě sám postaví plot. Pracovník prodejny s ním probere všechny možnosti a doporučí konkrétní stavební materiál, s čímž je spojen i spojovací materiál, případně pracovní pomůcky k tomuto účelu potřebné. Bude-li to situace vyžadovat, pošle se zákazníkem zaměstnanec společnosti, který zhodnotí dané možnosti přímo na místě a navrhne řešení dle stejného postupu. Firma pak zajistí dopravu materiálu k zákazníkovi. Ten v případě, že si nebude se stavbou plotu vědět rady, se obrátí opět na prodejnu, která vyšle zaměstnanec společnosti, kteří mu s výstavbou pomohou, popřípadě ji kompletně provedou.

Takto zvolený přístup vyžaduje vysokou specializaci pracovníka skladu a prodejny. Tou současný skladník disponuje, není tedy nutné její další rozšiřování. Nicméně v případě vyšší poptávky bude třeba přijmout dalšího zaměstnance. Dalším požadavkem je poskytnutí dopravy do určité vzdálenosti zdarma. Firma vlastní poměrně široký vozový park, který k těmto účelům lze využít. Další nutností je rozšíření sortimentu a také rozšíření služeb firmy. To navazuje na návrhy řešení rizik, která budou uvedena v dalších podkapitolách.

Tuto specializaci je poté nutné vhodně prezentovat. To lze spojit s realizací výše zmíněné marketingové strategie. Dále pro tuto službu navrhuji vyčlenit podstatný prostor na internetových stránkách firmy. Obecně lze říci, že se jedná o změnu z prodeje zboží zákazníkovi na poskytování odborné služby.

4.2 Výpadek významné zakázky

Figarostav s.r.o. realizuje zakázky různých velikostí, od nejmenších typu výstavby plotu nebo dláždění chodníku, až po výstavbu velkých výrobních hal nebo bytových domů. Právě tyto velké zakázky mají významný podíl na tržbách firmy a jejich přerušení by znamenalo značné ovlivnění finanční situace firmy, a tedy i jejího chodu jako takového. Přerušení financování výstavby ze strany investora může dojít převážně z důvodu nedostatku financí.

4.2.1 Prověřování obchodních partnerů

Jelikož fluktuace zákazníků je, vzhledem k oboru podnikání, velká, nemůže se tak firma spolehnout na stálou základnu svých zákazníků. Zakázky bývají ve většině případů jednorázové a pokud se klienti ke službám Figarostavu s.r.o. vrací, bývá to až v horizontu několika let. Z tohoto důvodu je nutné si své budoucí zákazníky prověřovat. K tomuto účelu je vhodné využít informace z několika veřejně dostupných zdrojů. Za ty s největší vypovídající schopností považují:

- Centrální evidenci exekucí,
- insolvenční rejstřík,
- obchodní rejstřík,
- registr plátců DPH.

Centrální evidence exekucí je veřejný seznam, který je provozován Exekutorskou komorou České republiky a jsou v ní zveřejněny údaje o subjektech, u nichž byla nařízena exekuce (50). V insolvenčním rejstříku jsou uvedeny údaje o subjektech, s nimiž je nebo v minulých pěti letech bylo vedeno insolvenční řízení. Insolvenční rejstřík je spravován příslušnými krajskými soudy. Obchodní rejstřík je rovněž veden krajskými soudy. Z účetních výkazů, které firmy musí pomocí rejstříku zveřejňovat, lze mimo jiné zjistit výši dluhů, dobu obratu závazků, likviditu nebo zisk, a to včetně historických období (25). Registr plátců DPH je pak celostátní seznam spravovaný Ministerstvem financí České republiky. Lze v něm mimo jiné nalézt informace o tzv. nespolehlivých plátcích. Ti jsou pro firmu nebezpeční nejenom jako potenciální klienti, kteří mohou mít problém se solventností, ale rovněž jako dodavatelé. Pokud od nespolehlivého plátce DPH obdrží společnost zdanitelné plnění, ručí za daň jím neodvedenou v odpovídající výši (54).

Jiným východiskem, jak prověřit solventnost a spolehlivost zákazníka, jsou reference od obchodních partnerů. Solventnost mohou také prověřit specializované firmy. Vhodné je rovněž prověřovat platební schopnost zákazníků nejenom před uzavřením zakázky, ale rovněž při její realizaci.

4.2.2 Smlouva o postoupení stavby

Další možností, jak snížit riziko výpadku zakázky, je záloha ze strany investora, kterou Figarostav s.r.o. nikdy nepožaduje. Nicméně nevyžadování záloh je součástí firemní konkurenční strategie. Proto navrhuji se zákazníky uzavírat smlouvu o postoupení stavby

nebo její části. Odběratel by díky této smlouvě ručil za neschopnost dostát svým závazkům realizovanou stavbou nebo její částí. Firma by tak po určité době zákazníkova neplacení získala tuto nemovitost do vlastnictví, čímž by se jí alespoň částečně nahradily ušlé tržby. Takto získanou budovu může posléze prodat, například zpět původnímu investorovi.

4.3 Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil

Současná situace, kdy ubývá absolventů stavebních vysokých škol a učňovských oborů má za následek stále se zvyšující nedostatek pracovníků s těmito znalostmi na trhu práce. Pro Figarostav s.r.o. je i v současné době často složité sehnat schopného zedníka s odpovídajícími zkušenostmi. Jedna pracovní pozice nebyla obsazena téměř půl roku. Tento problémový stav rovněž umocňuje postupný růst stavebnictví, tedy vznik nových a expanze stávajících firem v oboru. Tyto firmy si tedy konkurují nejenom na poli obchodním, ale také při získávání nových zaměstnanců.

U Figarostavu s.r.o. se nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců pojí také s jejich vysokou fluktuací. Ta meziročně dosahuje někdy i 30 %. Způsobují ji nepříznivé pracovní podmínky, silně autoritativní vedení a nízké mzdy. Tato situace napomáhá růstu nákladů a snižuje kvalitu poskytovaných služeb. Firma si mnohdy není schopna udržet kvalitní zaměstnance a vychovat nové.

4.3.1 Human resources

Časté střídání zaměstnanců znamená pro firmu zvýšené náklady. Pro snížení fluktuace je vhodná změna v přístupu k zaměstnancům a zavedení firemního vzdělávání pracovníků.

Pro udržení zkušených zaměstnanců navrhuji zlepšit jejich stávající podmínky. Oblasti, v nichž lze k tomuto řešení dojít, vidím ve výši mzdy nebo v zaměstnaneckých benefitech. Průměrná mzda řemeslnických pracovníků se ve Figarostavu s.r.o. pohybuje téměř 4 000 Kč pod hranici průměrné mzdy ve stavebnictví v Jihomoravském kraji. Zaměstnanecké benefity zde prakticky neexistují. Za zkušeného zaměstnance považují člověka, který má rozsáhlejší zkušenosti v oboru, je z pravidla vyššího věku, ve firmě pracuje déle než 3 roky a často mu jsou přidělovány složitější a zodpovědnější pracovní úkoly. Tento zaměstnanec má zpravidla o 2 000 Kč vyšší mzdu. V současné době jich lze ve Figarostavu s.r.o. identifikovat šest.

Možností pro udržení zkušených zaměstnanců je tedy zvýšení jejich mzdy na hranici průměrné mzdy v oboru anebo zavedení zaměstnaneckých benefítů. Za tyto benefity navrhuji

příspěvky na stravování v podobě stravenek pro všechny pracovníky a soukromé využívání služebních vozů zkušenými zaměstnanci, tak jak je tomu v případě stavebních vedoucích. Společnost má poměrně rozsáhlý vozový park, jehož součástí jsou také dodávky či pickupy, pomocí nichž někteří, zpravidla zkušení zaměstnanci dopravují na stavby sebe, své kolegy, potřebné nářadí, případně stavební materiál. Toto opatření by mělo za následek pouze zvýšenou amortizaci vozů. Náklady na stravenky jsou pak dle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů daňově uznatelnými.

Všechna navržená opatření by měla za následek trvalé a poměrně znatelné zvýšení nákladů, nicméně je třeba zvážit, zda náklady spojené s fluktuací zaměstnanců nejsou ještě vyšší.

Co se týče firemního vzdělávání, tak navrhuji společnosti vlastní, tedy firmou organizované vzdělávání svých zaměstnanců, a to výhradně na pracovišti. To by mělo mít za následek zvyšování a prohlubování jejich dočasné kvalifikace a zvyšování pracovní motivace. Základem tohoto principu je přebírání zkušeností nových, nedostatečně kvalifikovaných zaměstnanců od svých zkušených kolegů. Úkolem managementu firmy je v tomto případě identifikovat pracovníky vhodné k tomuto vzdělávání, a zajištění způsobu předávání zkušeností. Zkušení pracovníci budou s vybranými zaměstnanci osobně vykonávat pracovní povinnosti, podílet se s nimi o své vlastní zkušenosti a postupy. Vybrané zaměstnance je ze strany managementu firmy důležité vhodně motivovat a rovněž je vhodné s nimi uzavřít konkurenční doložku. Zaměstnance – školitele je nutné za jejich rozšíření pracovních činností vhodně finančně ohodnotit. Navrhuji 1 500 Kč přídavek k měsíční mzdě.

Prostor pro získávání nových zaměstnanců vidím ve spolupráci firmy s některou ze středních stavebních škol. Jejich studenti mají ve většině případů povinnou praxi. Tu by Figarostav s.r.o. mohl poskytovat, čímž by získal pracovní sílu, k níž se nevážou mzdové náklady. Z těchto praktikantů by management firmy mohl vyhledávat vhodné budoucí zaměstnance a těm nabízet pracovní místa ihned po úspěšném absolvování školy. Tito zaměstnanci by byli zahrnuti do procesu firemního vzdělávání. Všechny studenty provádějící praxi je také vhodné zařadit do stávající evidence brigádníků pro případné pozdější oslovení. Další možností pro získávání pracovníků je sledování uchazečů o zaměstnání na úřadu práce. V případě vytvoření pracovního místa pro člověka evidovaného na úřadu práce lze na tohoto zaměstnance získat od úřadu práce dotaci. Řízení firemního vzdělávání, vyhledávání nových zaměstnanců a obecně personální záležitosti by měly být v kompetenci jedné osoby. Tou by

mohl být například vrchní stavební vedoucí, jehož pracovní pozice bude vytvořena v rámci kapitoly 4.5.1.

4.4 Pokles zisku

Jedná se o poměrně závažné riziko, které vyplývá z historických výkyvů, kdy firmě meziročně poklesl zisk. Třikrát po dobu své existence dokonce realizovala ztrátu. Posledním takovým rokem byl rok 2015. Pokles zisku je spojen s rostoucími náklady a poklesem tržeb. Pokles tržeb ovlivňuje nedostatek zakázek způsobených ekonomickým cyklem, rostoucí konkurencí a sociálními faktory.

Jelikož snižování nákladů je prioritou každého podnikatelského subjektu, tak i Figarostav s.r.o. se touto otázkou zabývá od svého vzniku. Z tohoto důvodu již není mnoho cest, jak náklady výrazným způsobem snížit, aniž by nedošlo k poklesu kvality poskytovaných služeb.

Co se týče zvýšení tržeb, tak k tomu by mohla vést cesta rozšíření nabídky a propracovanější marketingová kampaň, která v případě Figarostavu s.r.o. téměř neexistuje.

4.4.1 Zvýšení tržeb

V oblasti rozšíření služeb navrhuji, aby společnost využila příležitostí na trhu a rozšířila okruh svých zákazníků na zdravotně postižené osoby. Konkrétně na výstavbu bezbariérových domů a bytů a na rekonstrukci a upravování běžných bytů pro tyto osoby. Jedná se převážně o tyto úpravy: úprava přístupu do domu, garáže, k výtahu včetně schodů, k oknům a na balkón, úprava povrchu podlahy, ovládacích prvků domovní a bytové elektroinstalace, kuchyňské linky, případně dalšího nábytku, rozšíření a úprava dveří, odstranění prahů, přizpůsobení koupelny a záchodu včetně vybavení vhodným sanitárním zařízením a lehce ovladatelnými bateriemi, instalace výtahu. Na tyto korekce lze získat státní dotaci ve výši až 70 % nákladů na provedené práce (72).

Toto rozšíření specializace se musí projevit v marketingové strategii. Vhodnou formou je využití sociálního marketingu, tedy zdůraznění firmy v sociálně potřebné oblasti (5, 102). Firma by se měla prezentovat jako společensky prospěšná. To se musí projevit v obsahu jejích internetových stránek. Pro úspěšnou realizaci je vhodné uvádět, co největší množství referenčních staveb a zvolit vhodný slogan, kterým se bude firma prezentovat při reklamních kampaních. Další možnou formou aplikace této strategie je využití marketingového trendu

aliance, tedy spojení se s důležitým partnerem (5, s. 98). V tomto případě by se jednalo o společnost zabývající se výrobou a instalací vybavení bytů včetně schodových výtahů.

V případě další ekonomické krize, kdy velké firmy přebírají zakázky těm menším, je možné využít příležitosti zaměřením se na doplňující služby ve stavebnictví. Společnost se může zaměřit například na obkládání, malování, pokrývačství, výstavbu komínů nebo instalatérství. To jsou služby, pro které musí při výstavbách využívat subdodavatelů. V případě, že zaměstná pracovníky s těmito dovednostmi, popřípadě nechá vyškolit své vlastní, může tyto služby poskytovat sama a zároveň sníží náklady na subdodávky a vliv subdodavatelů. Toto opatření také musí být podpořeno propagací na internetových stránkách.

Jak již bylo částečně zmíněno výše, společnost musí zapracovat na zlepšení svého image. To je možné při prezentaci sebe sama jakožto veřejně prospěšné firmy a získáním většího množství referencí od zákazníků. To se musí projevit na webových stránkách, které je rovněž nutné lépe propojit s navrhovanými změnami ve firemní strategii. Za další marketingovou změnu považují podpoření značky firmy se sloganem podtrhující zaměření firmy. Tento slogan je vhodné používat ve spojení s logem společnosti na webu a v reklamě. Webové stránky je rovněž nutné lépe propojit s internetovými vyhledávači a lépe zacílit na zákazníky v okolí.

Za další úpravu marketingové strategie vidím v rozsáhlejší reklamě. Proto navrhuji, aby firma používala na realizovaných stavbách bannery se svým logem. Jejich podobu navrhne správce webu. V tabulce 18 jsou, po srovnání cenových nabídek, vyčísleny náklady na pořízení deseti meshových plachet u firmy sevendesign s.r.o. Doprava je zajištěna Českou poštou, s.p. K objednávce lze připojit banner na propagaci prodejny stavebního materiálu z kapitoly 4.1.1.

Tabulka 18: Finanční vyčíslení reklamy (Autor na základě poptávky dodavatelských produktů a služeb)

	Rozměr	Množství	Cena včetně DPH
Meshová plachta	2 x 1 m	4 kusy	2 904 Kč
	3 x 1,5 m	3 kusy	4 901 Kč
	5 x 2,5 m	3 kusy	10 845 Kč
Sleva 10 % na první zakázku			1 865 Kč
Doprava			329 Kč
Sada materiálu na upevnění			4 014 Kč
Doprava			170 Kč
Celkem			21 298 Kč

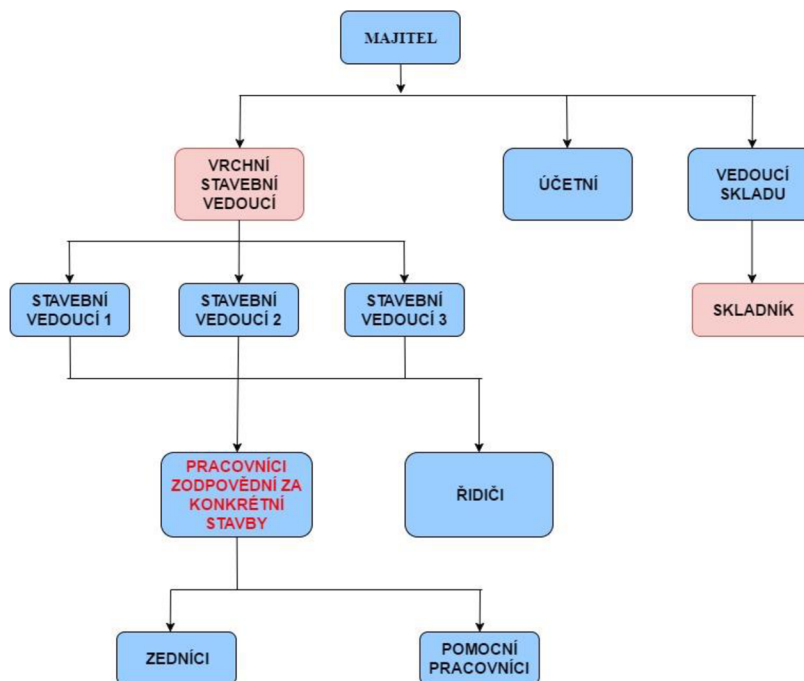
4.5 Neefektivnost stylu řízení

Toto riziko vyplývá z neefektivní organizační struktury a z pracovního vytížení majitele firmy. Ten kromě řízení firmy jako takové dále zpracovává zakázky, vytváří rozpočty na realizaci staveb, vytváří nabídky pro výběrová řízení, projektuje stavby, organizuje pracovní činnosti a logistiku, zabývá se personálními záležitostmi apod. Navrhovaným opatřením je tedy vytvoření nové pracovní pozice, na kterou by přešly určité pracovní činnosti. Z toho by také vyplývala i změna organizační struktury a pravomocí a odpovědností některých zaměstnanců.

4.5.1 Změna organizační struktury

Jedná se o pracovní pozici stavebního vedoucího s rozšířenými pravomocemi. Daný zaměstnanec by byl přímým nadřízeným všech stavebních vedoucích. Jeho pracovní náplní by bylo zajišťování logistiky a rozmístění pracovníků na stavbách, což by znamenalo výrazné ušetření času majiteli firmy. Dále by se věnoval personálním záležitostem vztahujícím se na všechny pracovníky na stavbách a na řidiče (nikoliv na zaměstnance ve skladu) a také na nové zaměstnance a jejich případné zaškolení. Současně by také vykonával funkci stavebního vedoucího, v rámci které by měl na starosti alespoň jednu stavbu, čímž by odlehčil práci ostatním stavbyvedoucím. Toto opatření by mělo za následek odlehčení pro majitele firmy, který by se tak mohl naplno věnovat ostatním svým činnostem. To by mu například umožnilo provádění kalkulace nákladů pro každou zakázku a tím pádem efektivnější stanovení ceny, nikoli způsobem, ve kterém dochází pouze k připočtení marže k ceně dodaného materiálu a služeb.

S vytvořením této pracovní pozice by se pojily určité náklady. Kromě mzdových nákladů a běžných nákladů na zaměstnance to by bylo například vybavení kanceláře nebo zajištění služebního auta. Mzdové ohodnocení navrhuji na výši průměrné mzdy ve stavebnictví, tedy na úrovni 25 000 Kč. Toto pracovní místo nedoporučuji obsadit jedním ze současných stavbyvedoucích, ale novým pracovníkem. Nová organizační struktura by vypadala tak, jak ji ilustruje obrázek 5. V té se projeví i případné rozšíření zaměstnanců skladu vyplývající z návrhu z kapitoly 4.1.2. Pracovníkům zodpovědným za konkrétní stavby navrhuji rozšířit pravomoci, čímž by mohli do jisté míry suplovat práci stavebních vedoucích na daných stavbách. Tím by jim ulehčili práci a umožnili efektivnější správu více staveb najednou.



Obrázek 5: Nová organizační struktura (Autor)

4.6 Snížení rizik

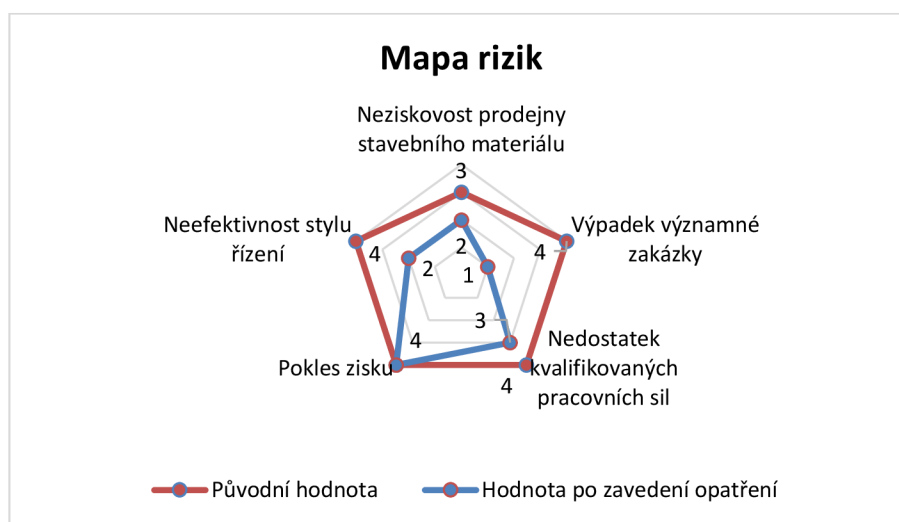
Pro všechna zvolená rizika byla zvoleným řešením jejich redukce. Všechna opatření se zaměřila na snížení pravděpodobnosti, v jednom případě došlo i ke snížení dopadu. Následující tabulka 19 ilustruje projev návrhů řešení na hodnotu rizika, dopad a pravděpodobnost. Nové hodnoty jsou podbarveny červeně.

Tabulka 19: Vliv opatření na rizika (Autor)

Riziko	Scénář	Hodnota rizika	Opatření	PTS	Dopad	Hodnota rizika
Neziskovost prodejny stavebního materiálu	Ušlý zisk	SHR	Změna specializace, marketingová strategie	SP	MD	NHR
Výpadek významné zakázky	Ušlý zisk	VHR	Prověření zákazníků, reference, smlouva o postoupení stavby	NP	MD	VNHR
Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	Nekvalitní zaměstnanci, zvýšené náklady, ušlý zisk, zaostání za konkurencí	VHR	Firemní vzdělávání, lepší přístup k zaměstnancům	VNP	VVD	SHR
Pokles zisku	Ztráta, nízká bonita, zvyšování dluhů, ohrožení podnikání	VHR	Marketingová strategie, rozšíření poskytovaných služeb, specializace	NP	VVD	VHR

Riziko	Scénář	Hodnota rizika	Opatření	PTS	Dopad	Hodnota rizika
Neefektivnost stylu řízení	Špatná organizace práce, zvyšování nákladů, odstoupení od zakázky	VHR	Změna organizační struktury	NP	SD	NHR

Jak vyplývá z tabulky, u čtyř z pěti analyzovaných rizik se při aplikaci navrhovaných opatření podaří snížit jejich hodnotu. O této změně rovněž vypovídá mapa rizik, kterou vyobrazuje graf 11. Pro jeho lepší vypovídací schopnost byla slovním hodnotám rizik přidělena hodnota číselná, konkrétně stupnice 1-5, kdy 1 znamená velmi nízkou hodnotu rizika.



Graf 11: Mapa rizik (Autor)

4.7 Ostatní rizika

Co se týče ostatních, výše neřešených rizik, navržená opatření v podobě zabránění snižování zisku nebo zlepšení marketingové strategie se do jisté míry projeví také zde, jelikož některá tato rizika spolu částečně souvisí. Dále pro snížení doby obratu pohledávek navrhuji například využití poskytování slev při zaplacení před dobou jejich splatnosti nebo faktoring. Dřívější příjem finančních prostředků z pohledávek se projeví v likviditě a lze jej využít pro včasné placení závazků. Pro riziko výpadku specializovaného dodavatele navrhuji například smluvní pojistku vzájemné spolupráce. Neovlivnitelná rizika firma sice ovlivnit nedokáže, nicméně do určité míry dokáže snížit jejich vliv.

ZÁVĚR

K dosažení hlavního cíle této diplomové práce bylo zapotřebí provedení strategické a ekonomické analýzy firmy, následná identifikace rizik, jejich analýza a navržení možných opatření pro jejich redukci. Pro dosažení vedlejšího cíle bylo nutné nastínit problematiku vybraných analytických metod.

První část diplomové práce obsahovala informace o použitých metodách strategické a ekonomické analýzy, tedy o PESTLE analýze, Porterově modelu, analýze účetních výkazů, Kralickově Quick testu a SWOT analýze. Dále pak představila analýzu rizik a metodu RIPRAN. Tyto informace vycházely z odborné literatury. Jelikož se touto problematikou zabývá velké množství autorů, existuje tak rozsáhlý teoretický podklad s mnoha odbornými názory na věc.

Ve druhé části práce byla nejprve představena analyzovaná firma Figarostav s.r.o. včetně jejího předmětu podnikání a zákazníků. Následně došlo k analýze pomocí metod uvedených v předchozí části. Zde bylo čerpáno z informací poskytnutých managementem firmy, veřejně dostupných materiálů a informací, vlastních znalostí firmy a jejího okolí a poznatků získaných v první kapitole.

Třetí část práce obsahovala výsledky analýz provedených v předchozí kapitole. Ty slouží jako podklady pro identifikaci rizik, která proběhla v poslední čtvrté části. Na základě toho bylo stanoveno několik rizik, která lze rozdělit na rizika firmou ovlivnitelná a neovlivnitelná. Z těch bylo vybráno pět rizik, jež nejčastěji vyplynula z provedených analýz. Konkrétně se jedná o neziskovost prodejny stavebního materiálu, výpadek významné zakázky, nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, pokles zisku a neefektivnost stylu řízení. Na tato rizika byla následně navržena opatření, z nichž lze zmínit například přeměnu organizační struktury, obměnu marketingové strategie, změnu specializace, rozšíření poskytovaných služeb nebo změnu stylu řízení lidských zdrojů.

Věřím, že provedené analýzy poslouží firmě Figarostav s.r.o. jako kvalitní zdroj informací a že navržená řešení budou přínosná, poslouží k zefektivnění činnosti a budou mít pozitivní vliv na rozvoj společnosti. Nicméně tato práce je pouhým podkladem a záleží pouze na managementu firmy, jakým způsobem a zdali vůbec ji využije.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knížní publikace

- (1) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (2) GROLIGOVÁ, Ivana. *Makroekonomie: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., opr. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3471-4.
- (3) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- (4) JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
- (5) KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.
- (6) KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.
- (7) 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.
- (8) KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. Prosperita firmy. ISBN 80-859-6773-1.
- (9) KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: bilance: účet zisků a ztrát: cash-flow: základy kalkulace: finanční plánování: systémy včasného varování*. 5., aktualizované vydání. Praha: Linde, 1993. New business line. ISBN 80-856-4711-7.
- (10) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (11) MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.
- (12) PORTER, Michael E. *Cases in competitive strategy*. New York: <<A >>Division of Macmillan Publishing Co., c1983. ISBN 00-292-5410-8.

- (13) PROKÚPKOVÁ, Danuše a Michal SVOBODA. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7478-522-1.
- (14) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- (15) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- (16) ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0048-4.
- (17) TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.

Zákony

- (18) Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů
- (19) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- (20) Zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií, ve znění pozdějších předpisů
- (21) Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí), ve znění pozdějších předpisů
- (22) Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů
- (23) Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů
- (24) Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů
- (25) Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, ve znění pozdějších předpisů
- (26) Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek

Internetové zdroje

- (27) BEZPEČNOST PRÁCE. BOZP INFO. *Bezpečnost práce* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostprace.info/item/bozp-info-zakony-legislativa>

- (28) BEZPEČNOST PRÁCE. Velké změny pro OZO a koordinátory na staveništi. *Bezpečnost práce* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostprace.info/item/velke-zmeny-pro-ozo-koordinatory-bozpn-stavenisti-prinasi-novela-zakona-ucinna-od-1-kvetna-2016>
- (29) BRNO. Brno zahájí provoz prvního sdíleného bytu pro seniory. *Brno* [online]. 27.9.2016 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/brno-aktualne/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/a/brno-zahaji-provoz-prvniho-sdileneho-bytu-pro-seniory/>
- (30) BRNO. Vysoké školy v brně. *Brno* [online]. 29.3.2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/obcan/skolstvi-vzdelavani/vysoke-skoly/>
- (31) CZECHINVEST. Definice malého a středního podnikatele. *CzechInvest* [online]. 1994-2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- (32) ČEJKA, Michal a Jan ANTONÍN. Stavebně technická analýza připravenosti budov. *Šance pro budovy* [online]. 2015, (6), 19 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.sanceprobudovy.cz/assets/files/Stavebne%20technicka%20analyza%20pripravenosti%20budov.pdf>
- (33) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB?. *Česká národní banka* [online]. ©2003-2017 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/jak_se_vyvijela_dvoutydenni_repo_sazba_cnb.html
- (34) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Vybrané devizové kurzy. *Česká národní banka* [online]. ©2003-2017 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp
- (35) ČESKÁ POŠTA. Balík do ruky. *Česká pošta* [online]. 2016 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/baliky/cr/balik-do-ruky>
- (36) ČESKÁ TELEVIZE. ČNB zpřísní hypotéky. *Česká televize* [online]. 14.6.2017 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1816433-cnb-zprisni-hypoteky-pujcky-na-100-procent-hodnoty-nemovitosti-skonci>
- (37) ČESKÉ NOVINY. Vláda dnes schválila novelu stavebního zákona. *České noviny* [online]. 21.9.2016. 21.9.2016 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vlada-dnes-schvalila-novelu-stavebniho-zakona/1395441>
- (38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Aktuální populační vývoj v kostce. *Český statistický úřad* [online]. 20.1.2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

- (39) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. 21.4.2017 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (40) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Jaké je složení domácností v ČR?. *Český statistický úřad* [online]. 7.3.2013. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/jake_je_slozeni_domacnosti_v_cr20130307
- (41) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. 10.1.2017. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2016>
- (42) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce – časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 10.4.2015 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- (43) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel v obcích. *Český statistický úřad* [online]. 28.4.2017. 29.4.2017 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112017>
- (44) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Předběžný odhad HDP. *Český statistický úřad* [online]. 14.2.2017. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2016>
- (45) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví. *Český statistický úřad* [online]. 7.4.2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/stavebnictvi-prosinec-2016>
- (46) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Tvorba a užití HDP. *Český statistický úřad* [online]. 3.3.2017. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2016>
- (47) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva. *Český statistický úřad* [online]. 28.4.2017. 29.4.2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2016>
- (48) DLOUHÁ, Petra. Daň z nemovitých věcí: Kolik zaplatíte v roce 2016. *Peníze.cz* [online]. 10.12.2015. ©2017 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/dan-z-nemovitosti/306729-dan-z-nemovitych-veci-kolik-zaplatite-v-roce-2016>
- (49) DŘEVOSTAVITEL. Kolik dřevostaveb se staví v České republice a kolik stojí? *Dřevostavitel* [online]. 17.8.2016. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <https://www.drevostavitel.cz/clanek/kolik-drevostaveb-se-stavi-v-ceske-republice>

- (50) EXEKUTORSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. Centrální evidence exekucí. *Exekutorská komora České republiky* [online]. 2009-2017 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.ceecr.cz/>
- (51) FIGAROSTAV S.R.O. *Figarostav s.r.o.* [online]. ©2015 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.figarostav.cz/>
- (52) HLEDÁM PRÁCI. Jak funguje personální agentura. *Hledám práci* [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentura-jak-funguje.php>
- (53) HYPOINDEX.CZ. Hypoindex vývoj. *Hypoindex.cz* [online]. ©2008-2016 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>
- (54) KURZYCZ. Registr plátců DPH. *Kurzycz* [online]. 1.8.2016 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/dph/registr-platcu-dph/>
- (55) MĚSTO ROSICE. Územní plán Rosice. *Město Rosice* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <https://www1.rosice.cz/uzemni-plan-rosice/ds-1026/archiv=0&p1=1096>
- (56) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Figarostav s.r.o. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012-2015 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=figarostav&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=figarostav&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH)
- (57) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012-2015 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (58) MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Výkonové ukazatele. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2013-2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: http://dsia.uiv.cz/vystupy/vu_vs.html
- (59) MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Posuzování vlivů na životní prostředí (EIA). *Ministerstvo životního prostředí* [online]. ©2008-2015 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/posuzovani_vlivu_zameru_zivotni_prostredi_eia
- (60) NĚMCOVÁ, Lucie. Podíl dřevostaveb na trhu neustále roste. *Dřevo a stavby* [online]. 26.6.2013. ©2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.drevoastavby.cz/drevostavby-archiv/doporucujeme/2261-statistika-vystavby-rodinnych-domu-v-ceske-republice>
- (61) NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *Nová Zelená úsporám* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/>

- (62) NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. O Programu. *Nová Zelená úsporám* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/zadatele-o-dotaci/rodinne-domy/3-vyzva-rodinne-domy/o-programu-3-vyzva/>
- (63) PENÍZE.CZ. Daň z nemovitých věcí. *Penize.cz* [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/dan-z-nemovitosti>
- (64) PENÍZE.CZ. Silniční daň – kalkulačka. *Penize.cz* [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kalkulacky/silnicni-dan-vypocet>
- (65) PRONÁJEM-BILLBOARDŮ.CZ. Rosice. *Pronajem-billboardů.cz* [online]. 1998-2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.pronajem-billboardu.cz/billboard-rosice-brnenska-148475.htm>
- (66) RIPRAN. Metoda pro analýzu projektových rizik. *RIPRAN* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://ripran.cz/>
- (67) SEVENDESIGN. *Sevendesign* [online]. 2003-2017 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://www.sevendesign.cz/>
- (68) SOBOTKA, Bohuslav. Projev předsedy vlády Bohuslava Sobotky na Fóru českého stavebnictví. *Vláda České republiky* [online]. 1.3.2016. ©2017 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/premier-sobotka-na-foru-ceskeho-stavebnictvi-vladou-schvaleny-zakon-o-verejnych-zakazkach-a-novela-eia-jsou-dulezite-pro-ceske-stavebnictvi-140843/>
- (69) SOVOVÁ, Eva a Monika Hrušová. Zájem o hypotéky roste. *Idnes.cz* [online]. 21.9.2016. ©2017 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/hypindex-a-prumerne-urokove-sazby-za-srpen-fmr-/pujcky.aspx?c=A160920_075239_pujcky_sov
- (70) TRADING ECONOMICS. Czech Republic Corporate Tax Rate. *Trade Economics* [online]. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/czech-republic/corporate-tax-rate>
- (71) ÚČETNÍ KAVÁRNA. Sazby daně z přidané hodnoty. *Účetní kavárna* [online]. ©2016 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>
- (72) ŽIJU S HANDICAPAM. Příspěvek na úpravu bytu. *Žiju s handicapem* [online]. 9.11.2012. ©2011 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.zijushandicapem.cz/clanky/zamestnani/prispevek-na-upravu-bytu.html>

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj hypotečních sazeb	38
Graf 2: Věková struktura obyvatel	40
Graf 3: Vývoj dokončených bytů	42
Graf 4: Poměr jednotlivých složek aktiv	47
Graf 5: Poměr jednotlivých složek oběžných aktiv	48
Graf 6: Poměr jednotlivých složek pasiv	50
Graf 7: Poměr jednotlivých složek cizích zdrojů	51
Graf 8: Podíl dřevostaveb na trhu RD v ČR	55
Graf 9: Kralickův Quick test	59
Graf 10: Finanční a výnosová situace	59
Graf 11: Mapa rizik	81

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vzájemná provázanost účetních výkazů	17
Obrázek 2: Model pěti konkurenčních sil	21
Obrázek 3: Logo společnosti	34
Obrázek 4: Organizační struktura firmy	35
Obrázek 5: Nová organizační struktura	80

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zjednodušená struktura rozvahy	18
Tabulka 2: Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty	19
Tabulka 3: Stupnice hodnocení Kralickova Quick testu	26
Tabulka 4: SWOT matice	27
Tabulka 5: Doporučené metody pro obecné řešení problémů rizika	32
Tabulka 6: Hodnoty jednotlivých položek aktiv a jejich meziroční změna	47
Tabulka 7: Hodnoty jednotlivých položek pasiv a jejich meziroční změna	50
Tabulka 8: Hodnoty vybraných položek výkazu zisku a ztráty a jejich meziroční změna	52
Tabulka 9: SWOT analýza	61

Tabulka 10: Ovlivnitelná rizika.....	67
Tabulka 11: Neovlivnitelná rizika	68
Tabulka 12: Třídy pravděpodobnosti	68
Tabulka 13: Třídy dopadu na projekt	69
Tabulka 14: Třída hodnoty rizika	69
Tabulka 15: Přiřazení hodnoty rizika	69
Tabulka 16: Vybraná rizika	70
Tabulka 17: Finanční vyčíslení marketingové strategie	72
Tabulka 18: Finanční vyčíslení reklamy	78
Tabulka 19: Vliv opatření na rizika.....	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rosice - zástavba v roce 2006

Příloha 2: Rosice - zástavba v roce 2016

Příloha 3: Rozvaha - aktiva v tis. Kč

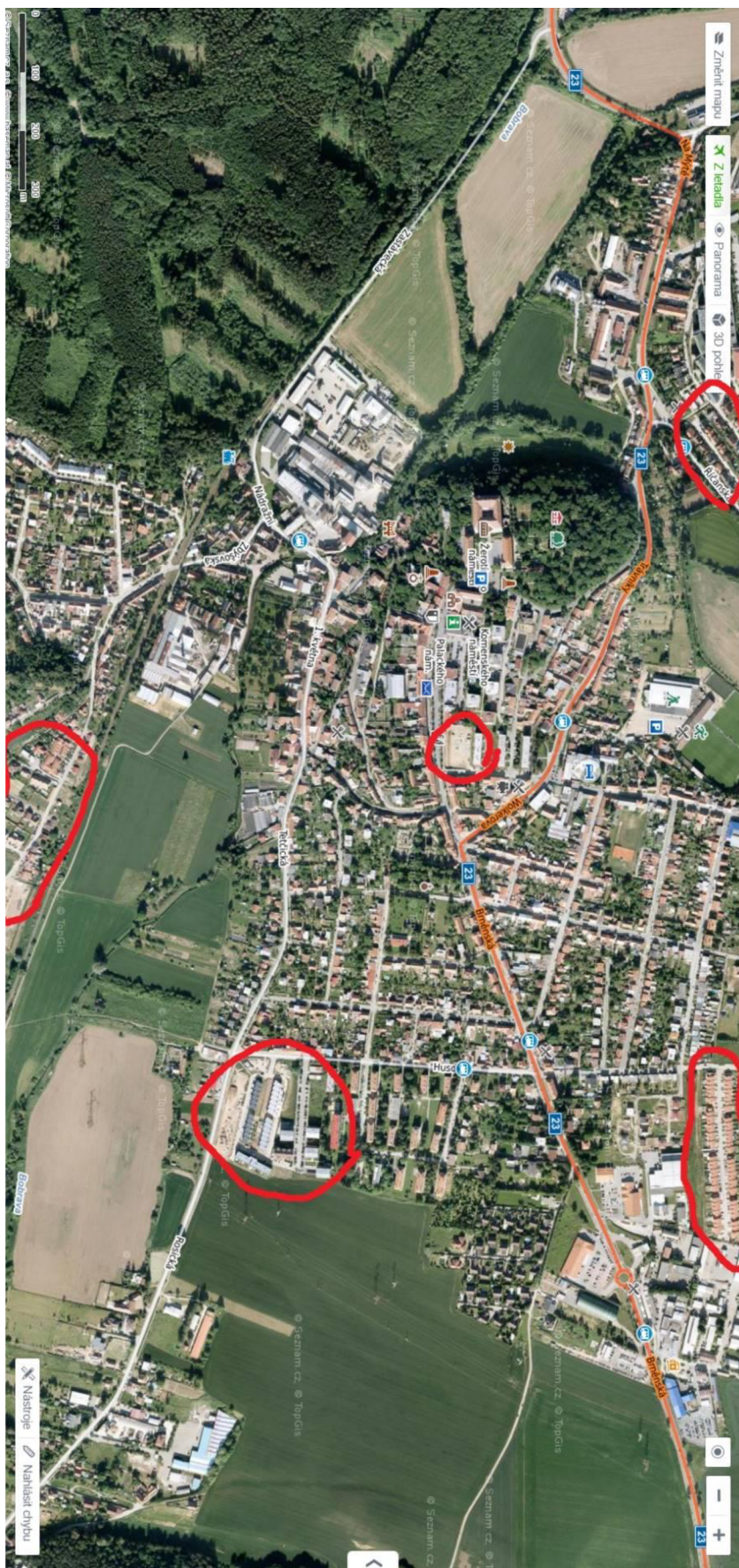
Příloha 4: Rozvaha - pasiva v tis. Kč

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

Příloha 1: Rosice - zástavba v roce 2006



Příloha 2: Rosice - zástavba v roce 2016



Příloha 3: Rozvaha - aktiva v tis. Kč

	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	18809	16616	15174	18645	19686
Pohledávky za upsaný základní kapitál					
Dlouhodobý majetek	8841	9078	7926	8827	11401
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>					
Zřizovací výdaje					
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
Software					
Ocenitelná práva					
Goodwill					
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
Dlouhodobý hmotný majetek	8841	9078	7926	8827	11401
Pozemky	241	241	241	241	2380
Stavby	5520	5218	4924	4640	5865
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3080	3294	2761	3945	3156
Pěstitelské celky trvalých porostů					
Dospělá zvířata a jejich skupiny					
Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		325		325	
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>					
Podíly v ovládaných osobách					
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
Půjčky a úvěry - ovládaná (-jící) osoba, podstatný vliv					
Jiný dlouhodobý finanční majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	9896	7486	7202	9747	8244
Zásoby	1550	1142	758	1545	2668
Materiál	892	753	758	1424	1228
Nedokončená výroba a polotovary	658	389		317	1224
Výrobky					
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
Zboží					
Poskytnuté zálohy na zásoby					
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>					
Pohledávky z obchodních vztahů					
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Pohledávky - podstatný vliv					
Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení					
Dlouhodobé poskytnuté zálohy					

	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky					
Odložená daňová pohledávka					
Krátkodobé pohledávky	6823	3884	4331	3270	4793
Pohledávky z obchodních vztahů	6594	3743	2953	2654	4489
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Pohledávky - podstatný vliv					
Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení					
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
Stát - daňové pohledávky					
Krátkodobé poskytnuté zálohy	196	120	1190	448	304
Dohadné účty aktivní			39		
Jiné pohledávky	33	21	149		168
Krátkodobý finanční majetek	1523	2460	2113	4932	783
Peníze	27	40	602	124	54
Účty v bankách	1496	2420	1511	4808	729
Krátkodobé cenné papíry a podíly					
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek					
Časové rozlišení	72	52	46	71	41
Náklady příštích období	72	52	46	71	41
Komplexní náklady příštích období					
Příjmy příštích období					

Příloha 4: Rozvaha - pasiva v tis. Kč

	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	18809	16616	15174	18645	19686
Vlastní kapitál	6814	6268	6631	7049	5027
Základní kapitál	500	500	500	500	500
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	500	500	500	500	500
Změny základního kapitálu					
Kapitálové fondy					
Emisní ážio					
Ostatní kapitálové fondy					
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností					
Rozdíly z přeměn společností					
Rozdíly z ocenění při přeměnách společností					
Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	25	25	25	25	25
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	25	25	25	25	25
Statutární a ostatní fondy					
Výsledek hospodaření minulých let	4988	6288	5744	6106	6524
Nerozdělený zisk minulých let	4988	6288	5744	6106	6524

	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Neuhrazená ztráta minulých let					
Jiný výsledek hospodaření minulých let					
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1301	-545	362	418	-2022
Cizí zdroje	11995	10348	8543	11596	14659
Rezervy					
Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
Rezerva na důchody a podobné závazky					
Rezerva na daň z příjmů					
Ostatní rezervy					
Dlouhodobé závazky	5243	7243	6043	7587	6276
Závazky z obchodních vztahů					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Závazky - podstatný vliv					
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	5243	7243	6043	7587	6276
Dlouhodobé přijaté zálohy					
Vydané dluhopisy					
Dlouhodobé směnky k úhradě					
Dohadné účty pasivní					
Jiné závazky					
Odložený daňový závazek					
Krátkodobé závazky	4402	1441	1833	3560	4529
Závazky z obchodních vztahů	2910	879	1520	3017	3266
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Závazky - podstatný vliv					
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	723	180	13	25	
Závazky k zaměstnancům	139	178	156	251	311
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	141	125	193	198
Stát - daňové závazky a dotace	154	-239	-42	23	1
Krátkodobé přijaté zálohy	15		2		
Vydané dluhopisy					
Dohadné účty pasivní	315	85	57	51	190
Jiné závazky	37	217	2		563
Bankovní úvěry a výpomoci	2350	1664	667	449	3854
Bankovní úvěry dlouhodobé	1243	743	243		2726
Krátkodobé bankovní úvěry	1107	921	424	449	1128
Krátkodobé finanční výpomoci					
Časové rozlišení					
Výdaje příštích období					
Výnosy příštích období					

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží					
Náklady vynaložené na prodané zboží					
Obchodní marže					
Výkony	36251	23703	23484	47434	32600
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	35761	23972	23873	47117	31637
Změna stavu zásob vlastní činnosti	490	-269	-389	317	927
Aktivace					
Výkonová spotřeba	28370	17276	17172	40117	26056
Spotřeba materiálu a energie	8442	6385	5151	9366	8699
Služby	19928	10891	12021	30751	17357
Přidaná hodnota	7881	6427	6312	7371	6544
Osobní náklady	4479	5686	5344	6393	7508
Mzdové náklady	3186	4071	3863	4551	5436
Odměny členům orgánů společnosti a družstva					
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1088	1367	1292	1542	1845
Sociální náklady	205	248	189	300	227
Daně a poplatky	51	47	46	50	48
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2005	1525	1397	1473	1719
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	47	167	13	978	50
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku				974	50
Tržby z prodeje materiálu	47	167	13	4	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu				366	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				366	
Prodaný materiál					
Změna stavu rezerv a oprav. položek v prov. obl. a komplex. nákl. PO					
Ostatní provozní výnosy	706	638	1241	800	1107
Ostatní provozní náklady	271	302	283	235	330
Převod provozních výnosů					
Převod provozních nákladů					
Provozní výsledek hospodaření	1828	-328	496	578	-1904
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
Prodané cenné papíry a podíly					
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a účetních jednotkách pod podstat. vlivem					
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
Náklady z finančního majetku					
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					

	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti					
Výnosové úroky					
Nákladové úroky	183	165	103	65	94
Ostatní finanční výnosy					
Ostatní finanční náklady	48	52	31	41	24
Převod finančních výnosů					
Převod finančních nákladů					
Finanční výsledek hospodaření	-231	-217	-134	-106	-118
<i>Daň z příjmů za běžnou činnost</i>	<i>296</i>			<i>54</i>	
- splatná	296			54	
- odložená					
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1301	-545	362	418	-2022
Mimořádné výnosy					
Mimořádné náklady					
<i>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</i>					
- splatná					
- odložená					
Mimořádný výsledek hospodaření					
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům					
Výsledek hospodaření za účetní období	1301	-545	362	418	-2022
Výsledek hospodaření před zdaněním	1597	-545	362	472	-2022