

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Diagnostika stavebního podniku

Bc. Veronika Netolická

Diplomová práce

2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika NETOLICKÁ**
Osobní číslo: **E09863**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Diagnostika stavebního podniku**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Diagnostika podniku obecně
 - Vymezení základních pojmů
 - Klasifikace rizik a příležitostí
2. Charakteristika stavební společnosti
3. Diagnostika stavební společnosti
 - Finanční analýza
 - Situační analýza
4. Návrhy a doporučení

Závěr

Práce musí přinést nové poznatky a prokázat znalost aplikace teoretických metod.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

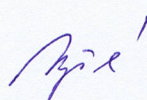
Seznam odborné literatury:

- [1.] LAM, James. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2003. 0-471-43000-5.
- [2.] ROUDNÝ, Radim a LINHART, Petr. Krizový management III. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 80-7194-924-8.
- [3.] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené vydání a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 978-80-247-3051-6.
- [4.] TICHÝ, Milík. Ovládání rizika. Analýza a management. 1. Vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. 80-7179-415-5.
- [5.] VALACH, Josef a kol. Finanční řízení podniku. 1. Vydání. Praha: Ekopress, 1997, 80-901991-6.
- [6.] VEBER, Jaromír a kol. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 978-80-247-1782-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Radim Roudný, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

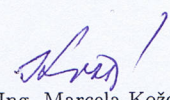
Datum zadání diplomové práce: **19. května 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. května 2010

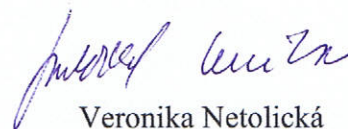
Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na mojí práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 06. 2011



Veronika Netolická

Dovoluji si tímto poděkovat panu doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc. za odbornou pomoc, věcné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Dnešní dynamicky se rozvíjející tržní prostředí pojímá široké spektrum stavebních společností. Zaměření nabízených činností jsou různá a požadavky klientů se stále zpřísňují. Obstát v konkurenčním prostředí a získat investora na svoji stranu je možné jen díky schopnosti zrealizovat dodávku přesně podle potřeb, specifikací a přání zákazníků. Při výběru vhodného dodavatele se investoři zaměřují i na referenční zakázky, na přístupy k zabezpečení kvality a ochrany životního prostředí, na nabízené výhody při plnění a jiné přednosti. Úkolem managementu je tedy nejprve zhodnotit možnosti kapacitní, nákladové i existenční a následně poskytnout víc než jen investorovo žádané provedení. Jen spokojený zákazník je totiž zárukou dobrých referencí, které přináší podniku další perspektivu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikání, rozhodování, konkurence, finanční analýza, stavební podnik, riziko.

TITLE

Diagnostics of buiding company

ANNOTATION

There is a wide range of construction companies operating in the current dynamically developing market environment. The specialization of the activities they offer is various, and the clients' requirements are getting stricter. To be able to compare favourably with their competition and win the investors over, the companies have to be able to realize the delivery exactly according to the customers' needs, specifications and wish. When choosing a suitable supplier, investors give special attention to reference orders, attitudes towards quality and the environment protection as well as to offered advantages concerning the realization, or other advantages. Therefore the management has to assess the possibilities of capacity, costs and existence first, and then offer more than only what the investor requests. Only a satisfied customer is the guarantee of good references, which bring a company future prospect.

KEYWORDS

Enterprise, decision-making, competition, financial analysis, construction company, risk.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 Definování základních pojmů.....	12
2 Klasifikace rizik.....	14
2.1.1 Finanční a nefinanční riziko	14
2.1.2 Statické a dynamické riziko.....	14
2.1.3 Čistá a spekulativní rizika.....	14
3 Investiční rozhodování a riziko	15
3.1 Finanční analýza	15
3.1.1 Uživatelé finanční analýzy	16
3.1.2 Zdroje dat finanční analýzy	17
3.1.3 Metody a klasifikace ukazatelů finanční analýzy.....	18
3.1.4 Finanční poměrové ukazatele	19
3.1.5 Bonitní a bankrotní modely	25
3.2 Kritické momenty rozvoje úspěšné firmy.....	26
3.2.1 Interní kritické faktory úspěchu firmy.....	28
4 Analýza rizik.....	38
4.1 Základní pojmy analýzy rizik	39
4.2 Vztahy v analýze rizik	41
4.3 Obecný postup analýzy rizik.....	42
4.4 Měření rizika.....	43
4.5 Určení statistických charakteristik rizika.....	43
4.6 Metody analýzy rizik	44
4.6.1 Kvalitativní metody	44
4.6.2 Kvantitativní metody	45

4.7	Řízení rizik.....	45
4.7.1	Obecné zákonitosti	45
4.7.2	Management podnikatelských rizik.....	46
4.8	Cíle řízení rizika.....	47
5	Společnost B&J Holding a.s.....	49
5.1	Organizační struktura společnosti B&J Holding a.s.....	50
5.2	Marketingová situační analýza společnosti B&J Holding a.s.....	51
5.2.1	Pest analýza	51
5.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	62
5.2.3	SWOT analýza.....	64
5.3	Finanční analýza společnosti B&J Holding a.s.	68
5.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	69
5.3.2	Poměrová analýza.....	78
5.3.3	Souhrnné indexy hodnocení podniku	82
6	Hlavní poznatky a doporučení.....	86
	ZÁVĚR.....	88
	SEZNAM PŘÍLOH	90
	LITERATURA	90
	ČLÁNKY Z TIŠTĚNÝCH PERIODIK	91
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	91
	ZDROJE POSKYTNUTÉ SPOLEČNOSTÍ B&J HOLDING A.S.....	92

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	- Pyramida likvidity prostředků.....	24
Obr. 2	- Některé kritické momenty procesu budování úspěšné firmy.....	26
Obr. 3	- Hlavní faktory prostředí ovlivňující firmu.....	27
Obr. 4	- Hierarchie strategií ve firmě	29

Obr. 5 - Základní členění strategií podle Portera.....	31
Obr. 6 - Princip liniové struktury.....	32
Obr. 7 - Schematické vztahy ve funkcionální struktuře	32
Obr. 8 - Schematické vztahy v maticové organizační struktuře	34
Obr. 9 - Činnosti analýzy rizik	38
Obr. 10 - Vztahy při řízení rizik	41
Obr. 11 - Obecný postup analýzy rizik.....	42
Obr. 12 – Proces řízení rizik ve firmě	47
Obr. 13 – Rizikové pozice	48
Obr. 14 - Organizační struktura společnosti B&J Holding a.s.	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Žebříček ministerstev za roky 2006-2010.....	54
Tab. 2 - Zjednodušená struktura aktiv v tis. Kč.....	69
Tab. 3 - Horizontální rozdílová analýza aktiv v tis. Kč.....	71
Tab. 4 - Vertikální analýza aktiv v tis. Kč.....	72
Tab. 5 – Zjednodušená struktura pasiv (v tis. Kč).....	73
Tab. 6 – Horizontální rozdílová analýza pasiv v tis. Kč	74
Tab. 7 – Vertikální analýza aktiv v tis. Kč.....	75
Tab. 8 – Zhodnocení financování přes bilanční pravidla (v tis. Kč)	76
Tab. 9 – Zkrácená struktura výkazu zisků a ztrát v tis. Kč.....	77
Tab. 10 – Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát v tis. Kč	77
Tab. 11 – Ukazatele rentability	78
Tab. 12 – Vstupní veličiny pro výpočet ukazatelů aktivity (v tis. Kč).....	79
Tab. 13 – Ukazatele aktivity.....	80
Tab. 14 – Ukazatele zadluženosti	80
Tab. 15 – Ukazatele likvidity	81
Tab. 16 – Vyhodnocení finančního zdraví dle Altmanovy analýzy	83
Tab. 17 – Vyhodnocení finančního zdraví dle Indexu IN05	84
Tab. 18 – Vyhodnocení finančního zdraví dle Taflerova bankrotního modelu.....	85

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Porovnání stavební produkce v průběhu roku 2010	57
Graf 2 - Meziroční změny v produkci stavitelství.....	58
Graf 3 - Meziroční změny v počtu zaměstnanců a jejich mzdy ve stavebnictví	59
Graf 5 – Prognóza meziročního růstu reálného HDP let 2011, 2012.....	60
Graf 6 - Vývoj nákladů a výnosů v letech 2008 – 2010	68
Graf 7 - Dosažený hospodářský výsledek v letech 2008 - 2010	68
Graf 8 - Nárůst aktiv (pasiv) v letech 2008 – 2010 (v tis. Kč)	69
Graf 9 - Struktura aktiv v letech 2008 – 2010	70
Graf 10 – Struktura pasiv v letech 2008 - 2010.....	74
Graf 11 – Ukazatele rentability v letech 2008 - 2010.....	79

SEZNAM ZKRATEK

A. S.	Akciová společnost;
CF	Cash flow (peněžní tok);
CZK	Kód české měny Kč;
ČR	Česká republika;
ČSN	Česká technická norma;
ČNB	Česká národní banka;
EAT	Earning after Tax (čistý zisk po zdanění);
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním);
HDP	Hrubá domácí produkt;
ISVZ	Informační systém o veřejných zakázkách;
KČ	Koruna česká, Měnová jednotka České republiky;
VH	Výsledek hospodaření;
VZ	Veřejná zakázka;

ÚVOD

V současné době, kdy jsou trhy nasyceny mnoho stavebními podniky, najdeme jen stěží podnik, který by dlouhodobě a úspěšně existoval, konkuroval, bez určeného směru svého působení. Pro zabezpečení svých podnikatelských aktivit musí firma předvídat potřeby svých zákazníků ale i nutnost finančních prostředků a správně tak zvolit nejvhodnější možnosti zdroje financování.

Podnik je složitý sociálně ekonomický systém, který pojímá velké množství činností a procesů a jednou ze základních podmínek pro efektivní fungování tohoto systému je kontinuální analýza tržního prostředí a finanční řízení firmy. Od počátku 20. století se finanční řízení začalo vyčleňovat jako samostatná vědní disciplína a v současnosti představuje významnou součást podnikového řízení.

Ve své diplomové práci se budu věnovat problematice podnikání, klasifikace a analýzy rizik a specifiky působení firmy na stavebním trhu.

Práce v úvodních kapitolách pojednává o podnikání a zabývá se obecnými postupy a zákonitostmi existence podniku. Je zde také rozebrána spojitost investičního rozhodování a rizika, teoreticky popsána analýza rizik a politika řízení rizik.

Druhá část je rozčleněna do několika částí. Nejprve je provedena situační analýza společnosti B&J Holding a.s., následuje finanční analýza a na závěr jsou uvedeny poznatky a doporučení, které plynou z provedených rozborů.

Pro obecný popis problematiky podnikání, rizik a příležitostí je použita metoda literárního průzkumu, druhá část práce vychází z induktivního hodnocení a analýzy společnosti B&J Holding a.s. Pro zpracování práce byly použity jak dostupné informace o prostředí českého stavebnictví, tak poskytnuté údaje z účetních a finančních výkazů.

Cílem diplomové práce je:

- obecná charakteristika problému podnikání s ohledem na některá jeho specifika
- situační analýza společnosti B&J Holding a.s.
- finanční analýza společnosti B&J Holding a.s.

1 Definování základních pojmů

Pojem „**podnikání**“ v posledních letech sice zcela zdomácněl v běžném slovníku, ale jeho interpretace není až tak snadná¹:

- **Ekonomické pojetí** – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- **Psychologické pojetí** – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- **Sociologické pojetí** – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- **Právnícké pojetí** – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.²

Samozřejmě můžeme v literatuře nalézt mnoho dalších definic, ale k obecným rysům všech pojetí „podnikání“ patří³:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

¹ VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

² Viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění

³ VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

V případě vymezení pojmu „**podnikatel**“ existuje také velké množství definic. Jednou z nich je: „*osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu*“⁴.

Od podnikání a podnikatele se dostáváme k pojmu „**podnik**“ Ve všeobecném pojetí je definován jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. Náleží k němu věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo mají tomuto účelu sloužit. Podnik není účastníkem právních vztahů, ale jejich předmětem.

„**Bariéry podnikání**“ představují faktory, které způsobují, že člověk nechce, nemůže či neumí podnikat. Bariéry podnikání lze rozčlenit do skupin – na interní a externí.

Interní bariéry představují činitele na straně potenciálního podnikatele a mezi základní příčiny můžeme zařadit situace, kdy člověk nechce podnikat, neumí podnikat či nemůže podnikat.

Mezi *externí bariéry* se řadí faktory nezávislé na podnikateli. Jsou dány právním a ekonomickým prostředím, podnikatelskou infrastrukturou, veřejným míněním.

⁴ VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

2 Klasifikace rizik

Podnikání obecně znamená jistou investici do majetku a podnikatel doufá, že tato investice vynese zisk a ponese minimální riziko. V případě, kdy se věci nevyvíjejí podle plánu, investor může utrpět ztrátu a tato skutečnost pak označujeme jako **riziko podnikání**. Zdroje rizika můžeme třídit na **dynamické** či **statické**, **čisté** nebo **spekulativní** a **celkové** či **dílčí**.

2.1.1 Finanční a nefinanční riziko

Finanční riziko zahrnuje vztah mezi subjektem a jměním či jistým očekáváním příjmů, jenž mohou být zhoršeny či přímo ztraceny.

Výskytem finančního rizika je nejprve ovlivněn jistý subjekt. Následně je finanční riziko vztaženo k hodnotným předmětům a k nebezpečím, které může zavinit jejich ztrátu. Nic nevlastnící jednotlivec není finančnímu riziku vystaven, ale pokud by se jeho majetku či očekáváním příjmů nemohlo nic stát, riziko by neexistovalo.

2.1.2 Statické a dynamické riziko

Dynamická rizika mají příčinu ve změnách v okolí podniku a v podniku samém. *Statická rizika* naopak zahrnují takové ztráty, jejichž příčiny se nacházejí mimo tyto změny a lze sem zařadit buď zničení majetku, změnu jeho vlastnictví důsledkem nepoctivého jednání nebo selhání lidského faktoru.

Jelikož se mají statické ztráty tendenci objevovat s jistým stupněm pravděpodobnosti a lze je považovat za předvídatelné, je možné je pojistit snadněji než rizika dynamická.

2.1.3 Čistá a spekulativní rizika

Spekulativní riziko nese možnost ztráty anebo realizace zisku. Typickým příkladem je situace, kdy společně s nadějí na úspěch existuje reálné nebezpečí neúspěchu, neboli je dobrovolně vytvářeno riziko s nadějí na zisk. Naproti tomu *pojmem čistého rizika* se používá k pojmenování těch situací, co znamenají pouze možnou ztrátu anebo ztrátu žádnou.

3 Investiční rozhodování a riziko

Investice je kategorie, označující tok výdajů určených na udržení nebo rozšíření reálné kapitálové zásoby.⁵ Výdaje, sloužící k pořízení určitého aktiva, přinesou svému vlastníkovi prospěch vyjádřitelný penězi. Zhodnocení investice je možné vystihnout buď přímo anebo nepřímo.

Přímým zhodnocením rozumíme nárůst ceny dosažitelné při prodeji či výnosy plynoucí z vlastnictví investice (dividendy, úroky, nájemné, instrumenty peněžního trhu, práva duševního vlastnictví apod.).

Složitější způsob zhodnocení prospěchu zahrnuje **nepřímé vyjádření**. Příkladem je třeba získání konkurenční výhody plynoucí ze získání jistého segmentu či části trhu, pořízením nové technologie nebo know-how, násilného převzetí konkurujícího podniku apod.

Pro rozhodování o investicích je charakteristické **hledisko dlouhodobosti**, tedy faktor času a dále **riziko změn** v době od přípravy po realizaci projektu. Při rozhodování o konkrétní investici musíme mimo čas a riziko také uvažovat i současnou a budoucí hodnotu.

Prvním krokem před jakýmkoliv rozhodováním o dalším osudu určitého podnikatelského záměru, o existenci či neexistenci podniku, o zahájení nebo naopak odstoupení od investice, by měla být „bilanční analýza“ nebo také „podniková analýza“ či nazývaná také „finanční analýza“.

3.1 Finanční analýza

Finanční analýza představuje významnou součást podnikového řízení. Poskytuje podklady pro finanční rozhodování a pomocí speciálních metodických prostředků provádí diagnózu finančního stavu podniku.

Uspokojivá finanční situace podniku bývá často označována pojmem „**finanční zdraví**“ podniku a můžeme jej posuzovat na základě likvidity a schopnosti naplňovat smysl své existence.

⁵ ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozšířené vydání. Praha: Linde, 2002. 887 s. ISBN 80-7201-381-5.

Likvidita udává schopnost podniku včas hradit své závazky. Naplňování smyslu své existence nese trvalé dosahování takové **míry zhodnocení vloženého kapitálu**, jež bude požadováno investory s ohledem na výši rizika.

Finanční analýza je velmi cenným analytickým nástrojem, který se využívá i **pro predikci citlivosti budoucích uvažovaných podnikatelských strategií k rizikovým faktorům**. Hovoříme především o identifikaci rizik plynoucích z dosavadního fungování společnosti, zhodnocení míry zranitelnosti společnosti, posouzení flexibility a adaptability společnosti a samozřejmě poskytnutí objektivního pohledu na potenciální růst výkonnosti podniku.

3.1.1 Uživatelé finanční analýzy

Informace vypovídající o finančním stavu podniku zajímají mnoho subjektů, které přicházejí s daným podnikem do kontaktu. Jsou to především⁶:

- investoři,
- obchodní partneři,
- banky a jiní věřitelé,
- stát a jeho orgány,
- analytici, poradci,
- konkurenti,
- burzovní makléři.

Investory mohou být jak současní akcionáři, kteří mají prioritní zájem na informacích o stavu podniku, tak potencionální investoři. Ti zvažují možnosti umístění svých volných peněžních prostředků a potřebují si ověřit rizikovost své investice.

Obchodní partneři jsou též dvojí a to dodavatelé a odběratelé. Dodavatelé se zaměřují především na solventnost, likviditu a krátkodobou prosperitu. Odběratelé potřebují mít jistotu, že dodavatelský podnik bude schopen dostát svým závazkům a tedy bude zajištěn hladký průběh realizace zakázky.

Banky a jiní věřitelé využívají informace o finančním stavu potenciálního dlužníka, aby správně rozhodli, zda poskytnout úvěr, v jaké výši a za jakých podmínek. Držitelé dluhopisů

⁶ BUCHTA, Miroslav. *Manažerská ekonomika II (Ekonomika podniku)*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. 206 s. ISBN 80-7194-387-8.

se pak informují zejména o likviditě a finanční stabilitě podniku, tedy zda jim bude cenný papír splacen včas a v dohodnuté výši a pravidelně vypláceny výnosy (úroky).

Konkurenti shromažďují informace o finančním zdraví z důvodu srovnání s vlastními hospodářskými výsledky.

Burzovní makléři potřebují finanční informace pro úspěšnost při obchodování s cennými papíry.

3.1.2 Zdroje dat finanční analýzy

Chceme-li provést jakoukoli analýzu či rozhodnutí, jsme závislí na informacích, jejich kvalitě, správné interpretaci a efektivního využití.

Základními informačními zdroji pro finanční analýzu jsou:⁷

- účetní závěrka podniku:
 - rozvaha,
 - výkaz zisku a ztráty,
 - výkaz cash flow.
- informace o:
 - vlastnicích,
 - produktech,
 - technologiích,
 - dodavatelích a odběratelích,
 - struktuře a počtu zaměstnanců ...

Doplňujícími údaji mohou být:⁸

- zprávy o celkové situaci na trzích:
 - finančních,
 - produktů,
 - materiálu,
 - práce.

⁷ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

⁸ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

- informace statistického charakteru z odborného tisku nebo přímo ze zdrojů státem zpracovávaných statistik, informace z oborových komor či nové zprávy o změnách v legislativním prostředí ...

3.1.3 Metody a klasifikace ukazatelů finanční analýzy

Elementární metody finanční analýzy jsou:⁹

- **analýza stavových ukazatelů,**
- **analýza tokových ukazatelů**
 - analýza tržeb,
 - analýza nákladů,
 - analýza zisku,
 - analýza CF,
- **analýza poměrových ukazatelů:**
 - analýza ziskovosti (rentability, výnosnosti)
 - analýza využití aktiv,
 - analýza řízení dluhu, finanční a majetkové struktury,
 - analýza platební schopnosti a likvidity,
 - analýza ukazatelů kapitálového trhu,
- **analýza soustav ukazatelů:**
 - pyramidové rozklady,
 - indikátory budoucí finanční tísně.

V textu této práce často použijeme pojem ukazatel, který vychází z posloupnosti:

jev → pojem → ukazatel.

⁹ BUCHTA, Miroslav. *Manažerská ekonomika II (Ekonomika podniku)*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. 206 s. ISBN 80-7194-387-8.

Rozlišujeme tyto ukazatele:

- **absolutní**
- **relativní** (poměrové)
- **stavové**, které platí k určitému datu (okamžiku)
- **tokové**, které vyjadřují působení jevů za určité období.

Mezi **požadavky na ukazatele finanční analýzy** řadíme:

- soulad s jevy, které měří a disponuje potřebnou vypovídající schopností,
- upřednostnění ukazatele kvantitativního nad kvalitativním,
- používání přiměřeného počtu ukazatelů,
- stabilita po určité období, aby byla zajištěna srovnatelnost v čase,
- dostupnost údajů.

Nezbytným předpokladem úspěšné rozborové činnosti je kvalifikovaná interpretace zjištěných skutečností akceptování faktu, že optimální hodnota jakéhokoli ukazatele neexistuje. Pokud jsou v literatuře uvedena čísla, potom se jedná nejčastěji buď o dlouhodobý průměr, nebo o hodnotu, jež zpravidla vykazují podniky považované za finančně zdravé.

3.1.4 Finanční poměrové ukazatele

Finanční poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy a jsou definovány jako poměr dvou absolutních ukazatelů, mezi nimiž existují určité souvislosti. Hlavní výhodou používání je, že převádějí údaje různých firem na společnou bázi a umožňují je porovnávat v rámci odvětví. Dále je možné posuzovat hodnocení vývoje v čase v rámci jedné firmy.

I při porovnání v čase musíme však dodržet podmínky srovnatelnosti a je třeba dát pozor na to, aby účetní výkazy z různých let byly kompatibilní. Na základě toho, z jakých účetních a jiných výkazů vycházejí a jaké rysy hospodaření charakterizují, můžeme poměrové ukazatele rozdělit do několika skupin.

První skupinu tvoří **ukazatele rentability** (ziskovosti). Vyjadřují schopnost firmy vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku užitím investovaného kapitálu.

Druhá skupina je složena z **ukazatelů aktivity**. Ty charakterizují intenzitu využití podnikových aktiv, tedy efektivnost, s jakou firma řídí svá aktiva.

Třetí skupina obsahuje **ukazatele likvidity**, které ukazují na potenciální schopnost podniku hradit včas své běžné závazky.

Čtvrtá skupina sdružuje **ukazatele zadluženosti**, které hodnotí strukturu zdrojů podniku. Tedy zjišťují rozsah, v jakém je firma financována cizími zdroji, a jak je schopna pokrýt své dlouhodobé závazky.

Konstrukce ukazatelů rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové efekty používáním investovaného kapitálu. Ukazatele rentability poměřují výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností podniku ke zvolené srovnávací základně, a čím vyšší je dosahovaný výsledek, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. Ve všech ukazatelích rentability poměřujeme ukazatel, který je tokovou veličinou (výsledkové veličiny) a stavovou hodnotu (rozhahové veličiny).

$$1. \text{ Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{zisk před zdaněním (EBIT)}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel vystihuje, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč celkových aktiv. Poměřuje tedy zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na to, zda byl financován z vlastního, nebo cizího kapitálu.

Odlišně vyjádřený, ale číselně shodný je ukazatel:

$$\text{rentabilita celkového kapitálu (ROI)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový kapitál}}.$$

Za celkový kapitál považujeme jak dlouhodobé tak krátkodobé závazky i vlastní jmění, tedy celková pasiva. Zisk bereme před zdaněním a před zaplacením úroků z cizího kapitálu,

z čehož je jasné, že zde není vůbec podchycen efekt zdanění. Ukazatel měří hrubou produkční sílu a informuje, jaké rentability by podnik dosahoval, kdyby neexistovala důchodová daň. Tato konstrukce ukazatele je užitečná pro srovnání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami, ale v reálném ekonomickém životě daň z příjmu existuje, proto je častěji používána následující forma:

$$2. \text{ Výnos na aktiva (ROA)} = \frac{\text{zisk po zdanění a odečtení úroků}}{\text{celková aktiva}}.$$

ROA je klíčovým měřítkem rentability a charakterizuje, jak management využívá celková aktiva k uspokojování vlastníků.

$$3. \text{ Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk po zdanění a odečtení úroků}}{\text{vlastní jmění}}$$

Jedná se o míru zisku na jednotku investice kmenových akcionářů, která by měla být tak velká, aby pokryla obvyklou výnosovou míru a riziko pro akcionáře. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být zpravidla vyšší než výnosnost celkového kapitálu.

$$4. \text{ Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk po zdanění a odečtení úroků}}{\text{tržby}}$$

Tento ukazatel nám říká, kolik korun čistého zisku podnik vytvoří z jedné koruny tržeb. Pokud se tento ukazatel nevyvíjí dobře, pak zpravidla nebude ani v ostatních ukazatelích situace dobrá. Hodnoty by měly zůstat stabilní nebo mírně růst.

Konstrukce ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat svých aktiv a čerpají data jak z rozvahy, tak z výkazu zisku a ztrát. Hodnota ukazatelů se vyjadřuje v jednotkách času a nejčastěji jsou typu rychlost obrátu nebo doba obrátu.

Obratovost informuje o počtu obrátek za určité období, tj. kolikrát převyšují roční tržby hodnotu položky, jejíž obratovost počítáme. Zde platí, že čím vyšší je jejich počet, tím kratší dobu je majetek vázán a obvykle se zisk zvyšuje.

Doba obratu nám udává průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku a snahou je co nejvíce zkrátit tuto dobu.

$$1. \text{ Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat aktiv je komplexní ukazatel, který říká, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Jeho hodnota by se měla pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1. Pokud je však tento ukazatel nízký, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva. Ovšem je zde nutné zmínit problém s oceněním v historických cenách, proto by měl finanční analytik hodnotit výsledky opatrně.

$$2. \text{ Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vypočtená hodnota vyjadřuje, kolikrát se za rok přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob. Při vysokých hodnotách společnost nedisponuje zbytečně nelikvidními zásobami. Nadbytečné zásoby totiž firmu zatěžují, neboť vážou peněžní prostředky s minimálním výnosem a tento druh zásob se jeví jako neproduktivní.

$$3. \text{ Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby} / 360)}$$

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do fáze jejich spotřeby nebo do fáze jejich prodeje. Protože existují různé druhy zásob, pak je možné ukazatel členit podle druhů jednotlivých zásob.

V ekonomických výpočtech zpravidla pracujeme s ekonomickým rokem, který má 360 dní. I zde s ním budeme pracovat.

$$4. \text{ Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodního styku}}{(\text{tržby} / 360)}$$

Tento ukazatel udává počet dnů, kdy musí podnik čekat, než dostane zapláceno za již prodané výrobky a služby. Lze říci, že po dobu od předání výrobků po obdržení peněžních prostředků poskytuje firma svým odběratelům bezplatný obchodní úvěr.

$$5. \text{ Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby} / 360)}$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků naopak udává, po kolik dnů firma čeká se zaplacením peněžních prostředků svým dodavatelům.

Konstrukce ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poměřují především cizí a vlastní zdroje. Zabývají se ale také schopností hradit náklady dluhu, pokud podnik používá k financování svých aktiv a činnosti i cizí zdroje. Používání cizích zdrojů ovlivňuje totiž jak výnosnost kapitálu, tak riziko a obecně platí, že by měl být vlastní kapitál vyšší než cizí. Nízký poměr vlastního kapitálu k cizímu se totiž považuje za určitou finanční slabost a ohrožuje jeho stabilitu.

$$1. \text{ Celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel zadluženosti je také označován jako ukazatel věřitelského rizika. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko věřitelů, že v případě likvidace podniku nebudou uspokojeny jejich pohledávky. Vlastníci firmy naopak usilují o zvyšování podílu cizího kapitálu, aby tak znásobili svoje výnosy a uplatnili efekt finanční páky.

$$2. \text{ Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Krytí úroků udává, kolikrát se může provozní zisk (tj. zisk před zdaněním a odečtením úroků) snížit, než se firma dostane do neschopnosti platit své náklady na cizí kapitál. Podniky, u kterých se objevuje kolísavý trend zisku, by se měly vyvarovat vyššímu podílu závazků, z nichž je nutné platit úrok.

$$3. \text{ Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tento ukazatel roste s tím, jak roste podíl závazků ve finanční struktuře podniku a říká, kolik závazků připadá na 1 Kč vlastního jmění.

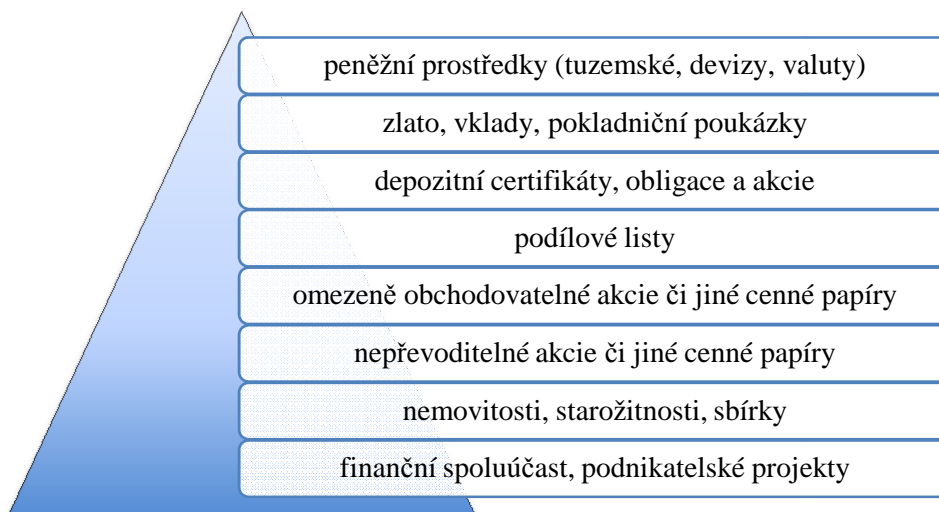
$$4. \text{ Podkapitalizování} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní jmění}}{\text{stálá aktiva}}$$

Ukazatel podkapitalizování je vlastně vyjádřením zlatého pravidla financování, kdy dlouhodobý majetek musí být financován dlouhodobými zdroji.

Je-li hodnota ukazatele menší než 1, hovoříme o podkapitalizaci. Obvykle k této situaci dochází v době prosperity podniku, kdy se objem činnosti podniku zvyšuje, a rostou závazky. V důsledku toho rostou podniková aktiva a je třeba najít další zdroje krytí, protože podnik ohrožuje své dodavatele nevhodným placením závazků. Opačným případem podkapitalizace je překapitalizace, který je díky neohrožení platební schopnosti méně nebezpečný.

Konstrukce ukazatelů likvidity

Likviditou vyjadřujeme schopnost investora splácet svoje závazky včas a v požadované podobě. Míra této způsobilosti je dána stupněm likvidity, které jednotlivá aktiva dosahují. Níže uvedeme jednu z možných stupnic likvidity, kde jsou prostředky seřazeny od nejvíce likvidních k těm nejméně.



Obr. 1 - Pyramida likvidity prostředků¹⁰

¹⁰ Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 226

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit (činitel) s tím, co je nezbytné zaplatit (jmenovatel). Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různým stupněm likvidity.

$$1. \text{ Běžná likvidita} = \frac{\textit{oběžná aktiva}}{\textit{krátkodobé dluhy}}$$

Čím vyšší je hodnota běžné likvidity, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Tato charakteristika je však velmi hrubou mírou, protože její vypovídající schopnost je závislá na struktuře oběžných aktiv a na typu odvětví, v němž podnik realizuje své podnikatelské aktivity.

$$2. \text{ Pohotová likvidita} = \frac{\textit{oběžná aktiva} - \textit{zásoby}}{\textit{krátkodobé dluhy}}$$

Pohotová likvidita je zpřísněním likvidity běžné, kdy od oběžných aktiv odečteme jejich nejméně likvidní část – zásoby.

$$3. \text{ Okamžitá likvidita} = \frac{\textit{finanční majetek}}{\textit{krátkodobé dluhy}}$$

Tento ukazatel je nejpřísnější v měření schopnosti podniku uhradit své právě splatné závazky. Tomuto ukazateli se také říká **hotovostní poměr**.

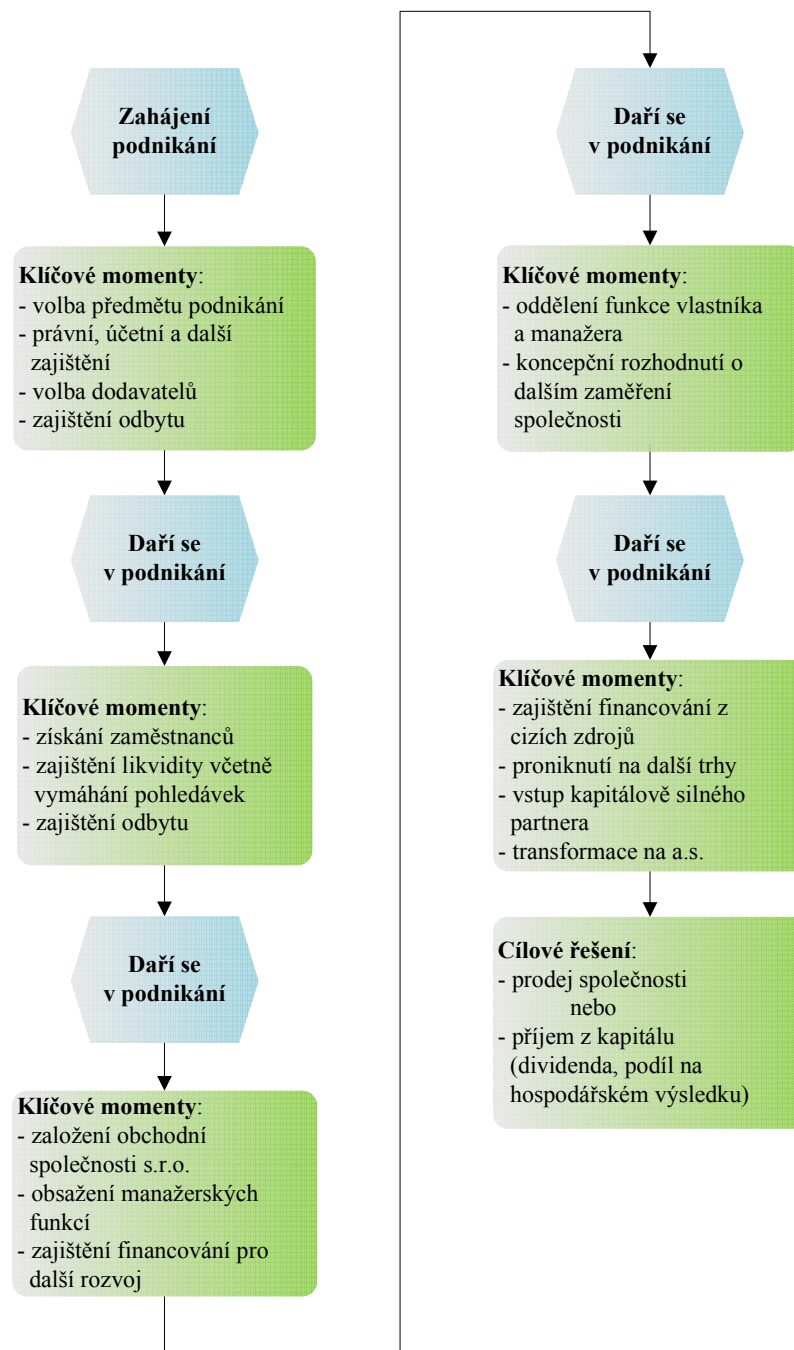
3.1.5 Bonitní a bankrotní modely

K diagnóze i predikci finanční situace podniků slouží také mnoho účelově vytvořených soustav. Přejímané modely se vyvíjely a byly verifikovány pro určité stadium společensko – ekonomického vývoje tržně vyspělých zemí, pro určité konkrétní typy podniků, pro danou etapu jejich vývoje a jejich působení v tržním prostředí. Je tedy nesporné, že žádný model nebude schopen zcela vystihnout specifika jednotlivých podniků a jejich podmínek, jak i odlišnosti v účetních postupech mezi jednotlivými zeměmi.

Mezi bankrotní modely, které budou dále řešeny s konkrétními hodnotami analyzované společnosti B&J Holding a.s., patří **Altmanův model**, **Taflerův bankrotní model** a **Model „IN“ Index důvěryhodnosti**. Z bonitních modelů bychom mohli zmínit **Tamariho bonitní model**, **Index bonity**, **Argentího model**.

3.2 Kritické momenty rozvoje úspěšné firmy

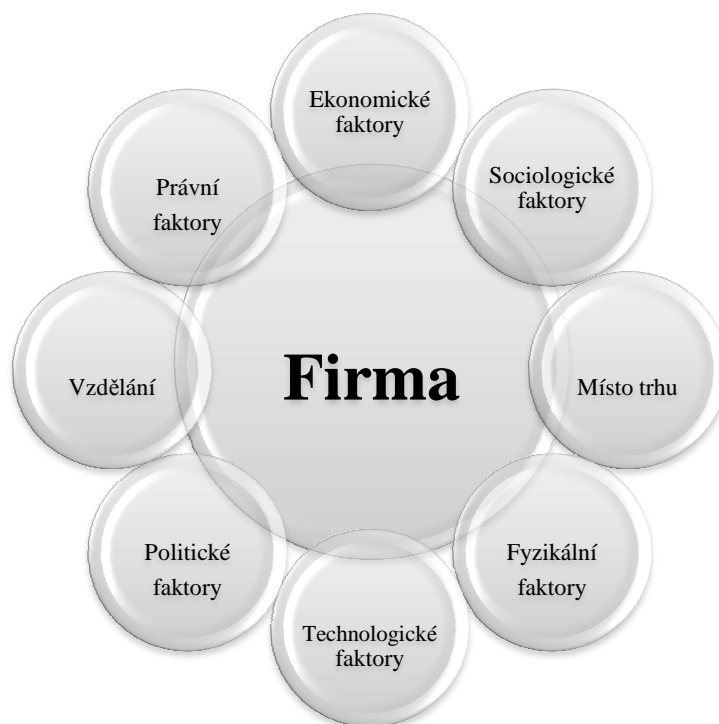
Na určitých vývojových stupních musí podnik řešit kritické body, které překonají jen připravení a těmito klíčovými momenty mohou být:



Obr. 2 - Některé kritické momenty procesu budování úspěšné firmy¹¹

¹¹ Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 28

Je zřejmé, že existují jisté **klíčové faktory**, které mají na rozvoj firmy velký vliv. Hlavní faktory ovlivňující firmu znázorňuje následující obrázek.



Obr. 3 - Hlavní faktory prostředí ovlivňující firmu¹²

Vzpomeneme-li si na nedávnou minulost, je jasné, že právě mezi **vnější faktory** patří především faktory politické. Další výraznou složkou externích faktorů jsou faktory právní (daňové zákony, obchodní legislativa) a technologie. Užití nových technologií ovlivňuje nejen podmínky pro podnikání, ale často udává i gramotnost manažera či podnikatele. Změna v požadavcích zákazníka či odběratele našich služeb anebo zostřující se konkurenční boj jsou též složky vnějších faktorů, které mají na rozvoj firmy podstatný vliv.

Mezi **interní faktory**, mající vliv na rozvoj firmy, patří zejména stupeň specializace a byrokracie. Čím je firma silnější a stabilnější, tím více potřebuje nejen motivované a tvůrčí zaměstnance, ale i zcela jasně definovaný řídicí mechanismus, který představuje dobře vytvořená firemní byrokracie. Pod pojmem „byrokracie“ chápeme zajišťování organizačních, administrativních a dalších záležitostí, poskytujících podporu hlavní činnosti.

¹² Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 50

Správné pojetí byrokracie zahrnuje:¹³

1. kontinuální vyřizování záležitostí,
2. fungování v souladu s pravidly a předpisy,
3. existenci hierarchického uspořádání funkcí,
4. přesně vymezené kompetence,
5. každý pracovník je pro výkon své funkce vybaven potřebnou autoritou a prostředky,
6. pracovníci nejsou vlastníky zdrojů a prostředků nutných pro výkon funkcí,
7. rozhodování je transparentní, přezkoumatelné a o veškerých úkonech existuje dokumentace.

3.2.1 Interní kritické faktory úspěchu firmy

Na místě je nyní otázka, zda existují nějaké kritické faktory, které podmiňují úspěch firmy. Výzkum ukazuje, že úspěšná firma je ovlivňována sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny.

Mezi **hlavní faktory úspěchu** patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy firmy a nakonec sdílené hodnoty (kultura) firmy. Tyto faktory úspěchu definují rámeček „**7S faktorů**“ a jsou dále podrobně rozebrány.

I. Strategie firmy

Strategie firmy zpravidla vychází z **vize** firmy a z jejího **konkrétního poslání**. Strategie má většinou formu dostatečně **volných pokynů**, jenž by měly být ve firmě dodržovány, a také **popisů aktivit**, které firma musí učinit pro dosažení určitých cílů.

Jedním ze základních cílů strategického řízení managementu firmy je dosažení určité konkurenční výhody s cílem uspokojení trhu a uspokojení očekávání zájmových skupin – tedy vlastníků firmy, managementu a ostatních pracovníků firmy, orgánů místní správy, obchodních partnerů, zástupců státu, bank, atd.

¹³ SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

Potřebujeme-li ve firmě nalézt její strategii, zjistíme, že je buď ukryta v písemných a často i důvěrných materiálech firmy anebo je to pouze myšlenka, nějaký směr, podle něhož se majitel nebo skupina vlastníků řídí. V reálném životě společnosti nejde pouze o písemnou či ústní **prezentaci** vlastní strategie. Jde hlavně o **realizaci** a o **uskutečnění strategie** a následně o její **vyhodnocení**. Jednotlivé postupné kroky implementace pak ovlivňuje i firemní okolí.

Prosazení strategie vyžaduje dodržování jistých pravidel ale je také spojeno s prováděním řady drobných nebo zásadních změn.

Existuje hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují. Na samém vrcholu stojí tzv. **corporate** (firemní, podnikatelská) **strategie**. Ta určuje základní orientaci firmy, tj. v čem a jak podnikat. Na tuto strategii navazují tzv. **business** (obchodní) **strategie**. Na nejnižší úrovni jsou pak tzv. **funkční strategie**.



Obr. 4 - Hierarchie strategií ve firmě¹⁴

¹⁴ Zdroj: vlastní zpracování [12], str. 36

Základní typy strategií firmy

Při určování členění strategií budeme vycházet z tradičního Porterova přístupu.¹⁵ Základem tohoto přístupu ke členění firemních strategií je myšlenka, že podstatou každé strategie je dosažení určité konkurenční výhody. Každá firma by si pak měla vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat a sníž bude na trhu existovat.

Podle Porterova výkladu existují obecně **dvě základní konkurenční výhody: nízké náklady nebo diference (odlišnost)**. Tyto dvě konkurenční výhody vedou k několika možným strategiím, s nimiž firma může v daném odvětví získat nadprůměrnou výkonnost.

Jedná se o tyto strategie:

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech,
- strategie diference, strategie odlišnosti,
- strategie cílené strategie.

Již ze zmíněných názvu je patrné, že první strategický přístup se soustřeďuje na **nízké náklady**, zatímco druhá strategie vychází z **odlišnosti poskytovaných služeb či výrobků** dané firmy. Odlišnost může například spočívat v nabídce lepších produktů nebo lepší služeb za stejnou cenu jako konkurence.

Strategie zacílení anebo také zaměření pozornosti má dvě varianty:

- strategii soustředění pozornosti na náklady,
- strategii soustředění pozornosti na diferenciaci.

Pro obě zmíněné varianty je typické, že se firma soustřeďuje na získání výhody nízkých nákladů nebo na odlišení v některém úzkém segmentu daného odvětví.

Rozhodne-li se vedení firmy pro strategii dosažení nižších nákladů, má v podstatě dvě základní možnosti. Buď bude uskutečňovat strategii dosažení minimálních nákladů v celém odvětví, pak hovoříme o tzv. **strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech**. Nebo se firma soustředí na dosažení co nejnižších nákladů pouze v jednom nebo několika segmentech odvětví – tzv. **strategie pozornosti na minimalizaci nákladů**.

¹⁵ Viz Porter, M. E.: Competitive Strategy, Macmilan, New York 1985 (český překlad vyšel pod názvem Konkurenční výhoda v nakladatelství Viktoria Publishing, Praha 1992)



Obr. 5 - Základní členění strategií podle Portera¹⁶

II. Organizační struktura firmy

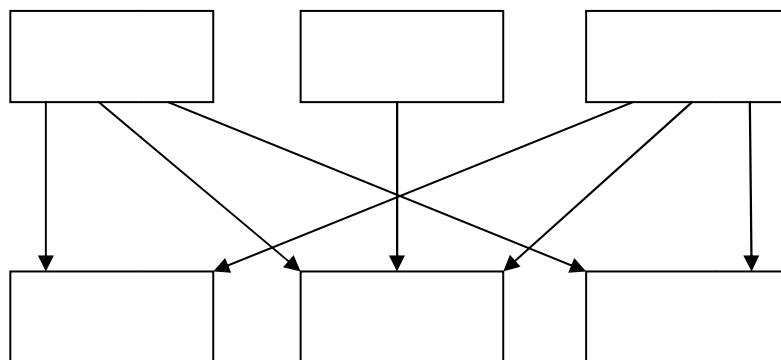
Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi zaměstnance organizace. Tyto struktury se postupně vyvinuly v několik základních typů, patří mezi ně zejména:

a) *Liniová struktura*

V liniové struktuře je jeden útvar nadřazen ostatním a existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary. Je zde typické rychlé rozhodování, mezi útvary existují nejpevnější organizační vztahy, je jednoznačně vymezen vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti. Liniová struktura umožňuje nenáročnou centralizaci pravomoci.

Určitá nevýhoda tohoto klasického uspořádání spočívá v poměrně značných nárocích na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří nemohou být specialisté, ale musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti firmy.

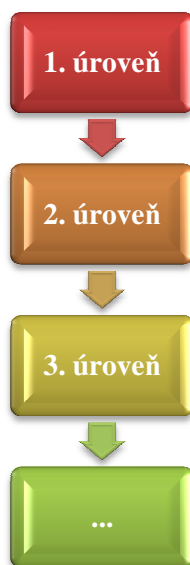
¹⁶ Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 37



Obr. 6 - Princip liniové struktury¹⁷

b) Funkcionální struktura

Tato struktura je reakcí na snahu odstranit nedostatek liniové struktury specializací řídicích funkcí. Jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími a rozhoduje pak pouze o otázkách spadajících do jeho kompetence. Výhodou této struktury je jasná definice odpovědnosti.



Obr. 7 - Schematické vztahy ve funkcionální struktuře¹⁸

¹⁷ Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 38

¹⁸ Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 38

Mezi slabá místa této struktury patří zejména:

- slabá koordinace činnosti na jedné horizontální úrovni kvůli velkému počtu útvarů,
- vyšší náklad na její realizaci,
- způsob koordinace jednotlivých činností závisí na míře priorit vykonavatele úkolu,
- každému podřízenému je nadříceno současně několik vedoucích, kteří jsou na stejné úrovni systému řízení,
- vyšší manažeři jsou přetížení rutinními záležitostmi a podceňují řešení strategických problémů,
- rozmělnění odpovědnosti.

V praxi se s tímto typem organizační struktury setkáváme poměrně často u firem, jejichž vnější prostředí je statické a kde dopady změn okolního prostředí nejsou tak dramatické.

V opačné situaci, tj. kdy jsou změny ve vnějším prostředí výrazné a firma na ně musí reagovat, dochází obvykle ke změně funkcionální organizační struktury na maticovou, která zajistí zvýšení výkonnosti při současné vyšší flexibilitě firmy (viz bod e)).

c) Liniově štábní struktura

Spojuje přednosti obou předcházejících struktur a respektuje potřebu jednotného vedení, potřebu specializace a odbornosti řízení.

Provádění odborných činností je zajišťováno samostanými útvary (tzv. štáby), jenž jsou zpravidla podřízeny útvaru na vyšší úrovni řízení. Úkolem štábu je poskytovat rady a služby, které vyžadují vedoucí útvarů.

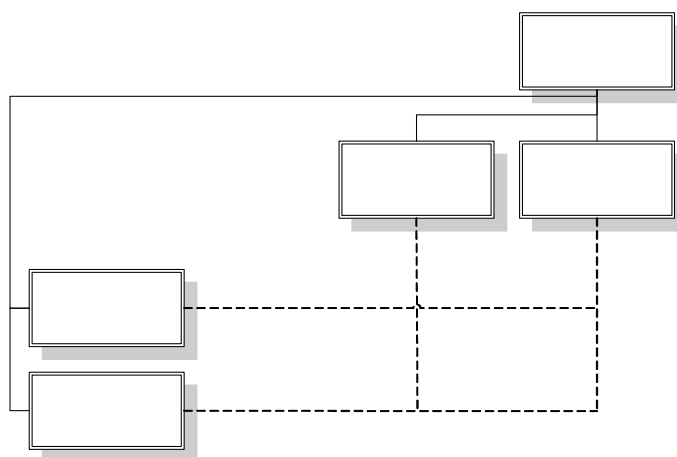
V podmínkách české ekonomiky je liniově štábní struktura často používána. Shrnuje totiž pozitiva liniové struktury (jednoduchost řízení, odpovědnost, rychlost rozhodování) s klady funkcionálních struktur (možnost využití rad a služeb pracovníků štábů).

d) Divizní struktura

Vznik byl dán vytvořením relativně samostatných divizí, které jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní, popřípadě i technický úsek. Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní počínání divizí. Slabá místa můžeme v tomto uspořádání nalézt v nízké koordinaci jednotlivých výrobních linek divize, v hloubce technické specializace a v relativně obtížné standardizaci a integraci jednotlivých výrobních linek.

e) Maticová organizační struktura

Tyto struktury umožňují dosáhnout v co nejkratším čase nejlepší výsledky při řešení daného problému. Tato struktura slučuje prvky funkcionální a divizní struktury.



Obr. 8 - Schematické vztahy v maticové organizační struktuře¹⁹

Mezi základní výhody maticových struktur řadíme:

- přímý kontakt s vedoucím nahrazuje byrokratické vztahy ve firmě,
- zvýšená motivace manažerů související s větším zapojením,
- zdůraznění skupinové práce a snížení rizika chyb,
- lepší pružnost celé struktury.

¹⁹ Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 40

Mezi hlavní nevýhody patří:

- riziko zeslabení priorit v komunikaci a rozhodování, které informaci je třeba věnovat maximální prioritu a o které není třeba diskutovat,
- konflikty mezi vedoucími v horizontální a vertikální linii (podřízený má více než jednoho vedoucího),
- nejasná zodpovědnost za náklady a za zisky.

Ve skutečnosti existuje jen velmi málo organizací, strukturovaných identicky podle některého z uvedených typů. Vyskytuje se celá řada modifikací, o kterých hovoříme jako o tzv. **hybridních strukturách**. Ty se v průběhu času mění v závislosti na měnících se podmínkách.

Z praktického hlediska je zajímavé diskutovat, zda je potřeba nejprve definovat strategii firmy a z ní odvozovat typ organizační struktury, nebo zda je lepší nejdříve vytvořit organizační strukturu a pak ať management určí strategii firmy. V úspěšné firmě **nejprve definujeme strategii a na jejím základě následně vytváříme a formulujeme organizační strukturu**.

III. Informační systémy

Pod tímto specifíkem rozumíme **všechny informační procedury** – formální i neformální, **kteřé v organizaci probíhají**. V organizacích se dnes používá kombinace „ručních“ a automatizovaných způsobů zpracování informací. Přičemž lze usuzovat, že s rostoucí úrovní řízení se stupeň automatizace snižuje.

Nejnižší stupeň využití informačních systémů se zaměřuje na tzv. dobře definované problémy. Zde dochází k masovému zpracování ostrých dat – jedná se o ekonomické informační systémy, zásobování, řízení výroby apod. Vyšší stupeň používání informačních systémů je daný rostoucím zpracováváním neostrých informací (systémy pro řízení vztahu se zákazníky – CRM). Pro vrcholové manažerské rozhodování se informační systémy doposud zaměřovaly spíše na extrahování klíčových údajů z běžných informačních systémů podniků a při tvorbě strategie je jejich využívání spíše zvláštností než pravidlem.

IV. Styl řízení

Za klasickou typologií stylů vedení je považováno známé členění na:

- **Autoritativní styl řízení** vylučuje účast ostatních pracovníků na řízení a vedení firmy. Vedoucí získává potřebné informace od podřízených, které potvrdí nebo doplní o informace, nutné pro kvalifikované rozhodnutí. Jeho podřízení tak nemají možnost jiným způsobem jeho rozhodování ovlivnit → **vedoucí rozhoduje sám.**
- **Demokratický styl řízení** je spjat s vyšší mírou participace podřízených na řízení. Vedoucí dává podřízeným možnost se vyjádřit, deleguje značnou část svých pravomocí, ale **ponechává si odpovědnost v konečných rozhodnutích.** Vedoucí informuje podřízené a objasňuje své záměry, současně dává možnost podřízeným reagovat. Preferuje názorovou konfrontaci a přímé řešení problémů, svůj vliv pak uplatňuje cestou přesvědčování a věcných diskuzí. Výhodou je tvořivá atmosféra a pocit sounáležitosti pracovníků a nevýhodou je časová ztráta, která je s demokratickým rozhodováním spojená.
- **Liberální styl řízení (styl laissez – faire).** Tento styl ponechává pracovníkům mnohem vyšší volnost, kdy si daná skupina sama řeší rozdělení a postup práce. Vedoucí zasahuje do jejich činností minimálně. Komunikace probíhá mezi jednotlivými členy skupiny a je tedy převážně horizontální. Výhoda plyne pro pracovníky, kteří si mohou dělat věci podle svého, nevýhodou může být situace, kdy členové skupiny tápou a nějaké vedení je zapotřebí.

V. Spolupracovníci

Lidé jsou nejpodstatnějším zdrojem zvyšování výkonnosti firmy a její produktivity. Jednou ze základních manažerských dovedností je ovládat umění vhodně se spolupracovníky jednat, přičemž nejde jen o přímou komunikaci, ale jedná se i o aktivní spoluúčasť zaměstnanců na životě firmy.

Spolupracovníci jsou však také hlavním provozním rizikem firem a tak musí být velká pozornost věnována jejich motivaci, a to jak manažerů, tak výkonných pracovníků. Souběžně s motivací ke kvalitní a tvůrčí práci se doporučuje vytvářet i pocit sounáležitosti, dobré vztahy a loajalitu zaměstnanců k vedení.

Dlouhodobě a především u schopných zaměstnanců se vyplácí, aby pocítovali svou osobní sounáležitost s podnikovými kolektivy a pokud možno se cítili jako součást „podnikové rodiny“. Napomáhá tomu otevřená komunikace mezi vedením firmy, managementem a ostatními spolupracovníky. Získávají tak včas a kvalifikovaně informace o záměrech i úskalích prosperity podnikových činností. Je třeba dlouhodobě spolupracovat s pracovníky, kteří s firmou spojili svůj život i kariéru.

Mistři změn – tvůrčí pracovníci – lídři

Pro rozvoj vnější i vnitřní podnikatelské činnosti výrazně roste úloha tvůrčích vedoucích pracovníků. Stávají se hybnou silou inovačního úsilí a kvality práce ve firmě a očekává se od nich schopnost vytvořit a formulovat vizi budoucích pozitivních změn.

Základní osobní vlastností těchto „lídřů“ je hlavně schopnost pružně reagovat na dynamicky se měnící podmínky podnikatelského prostředí. Umějí se dívat na realitu a příležitost firmy netradičně, dovedou komunikovat s lidmi, a tím je dokáží přesvědčit a získat pro svou vizi. „Mistři změn“ mají vytrvalost při prosazování a realizaci inovačního záměru a zvládají umění získávat spojence a vytvářet i organizovat zájmové koalice.

VI. Sdílené hodnoty (kultura) firmy

Pod pojmem „kultura firmy“ obvykle rozumíme soustavu sdílených hodnot a názorů, které utvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. Kultura vystihuje vnitřní atmosféru firmy, je to určitý nehmotný produkt, který je výsledkem myšlení lidí ve firmě.

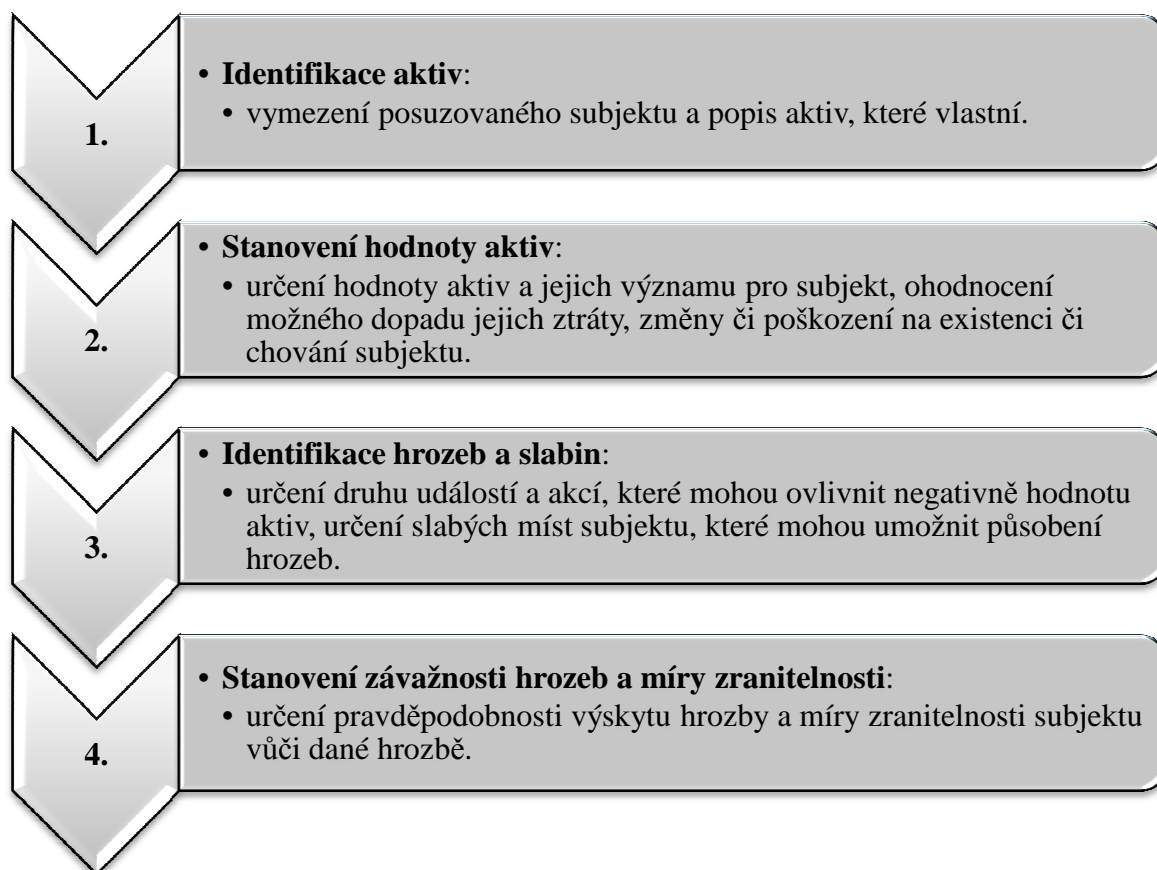
VII. Schopnosti

Obecně je jedním z klíčů úspěchu schopnost se rychle adaptovat. Doporučuje se spoléhat na své podvědomí, na intuici, na víru ve vlastní úspěch v kombinaci se závěry pragmatické a vědecké analýzy.

4 Analýza rizik

Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva. Jedná se tedy o stanovení rizik a jejich závažnosti.

Analýza rizik zpravidla pojmá:



Obr. 9 - Činnosti analýzy rizik²⁰

Hodnocení rizik představuje jednak neustálé zvažování poškození aktiv, která mohou být způsobena naplněním hrozeb, přičemž je nutno vzít v úvahu veškeré případné důsledky. Ale také reálné pravděpodobnosti výskytu takových rizik z pohledu převažujících hrozeb, zranitelnosti a aktuálně implementovaných opatření. Je možné, že proces hodnocení rizik a stanovení opatření se bude opakovat i několikrát, aby byly pokryty různé složky organizace nebo její jednotlivé činnosti.

²⁰ Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 81

Je však nutné si již od začátku stanovit úroveň, na jakou chceme analyzovaná rizika eliminovat. Snaha o odstranění všech rizik by vedla k neúměrným nákladům spojených s příslušnými opatřeními a podepsala by se tak na funkčnosti daného subjektu. Z tohoto důvodu se v rámci analýzy rizik zaměříme na otázky zbytkových rizik a na základě toho pak vybereme konkrétní přístup a metody analýzy rizik.

4.1 Základní pojmy analýzy rizik

Aktivum

Všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby, je označováno jako aktivum. Aktiva dělíme na **hmotná** a **nehmotná**, ale může jím být i sám subjekt, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci.

Základní charakteristikou aktiva je **hodnota aktiva**. Stanovení hodnoty aktiva je založeno na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti (kritičnosti) aktiva pro daný subjekt, popřípadě na kombinaci obou přístupů.

Při **hodnocení aktiva** se bere v úvahu především hledisko pořizovacích nákladů, důležitosti aktiva pro existenci či chování subjektu, nákladů na překlenutí případné škody na aktivu, rychlosti odstranění případné škody na aktiva a jiná hlediska.

Hrozba

Za hrozbu považujeme sílu, událost, aktivum nebo osobu, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Škodu, jež způsobí hrozba při působení na určité aktivum, označujeme jako **dopad hrozby**. Bývá odvozen od absolutní hodnoty ztrát, do které jsou zahrnuty náklady na znovuoobnovení činnosti aktiva nebo náklady na odstranění následků škod způsobených subjektu hrozbou.

Základní charakteristikou hrozby je její **úroveň** a hodnotí se podle těchto faktorů:

- **Nebezpečnost** = způsobilost hrozby způsobit škodu.
- **Přístup** = pravděpodobnost, že hrozba získá přístup k aktivu.
- **Motivace** = zájem iniciovat hrozbu proti aktivu.

Zranitelnost

Zranitelností je nedostatek, slabina či stav analyzovaného aktiva, kterou může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Zranitelnost je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Vzniká všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem.

Základní charakteristikou je její **úroveň** a hodnotí se podle citlivosti a kritičnosti. **Citlivost** označuje náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou a **kritičnost** udává důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt.

Protiopatření

Protiopatření nazýváme postup, proceduru, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění vlivu hrozby, snížení zranitelnosti nebo jejího dopadu. Protiopatření se navrhuje s cílem zamezit vzniku škody nebo s cílem ulehčit překlenutí následků vzniku škody.

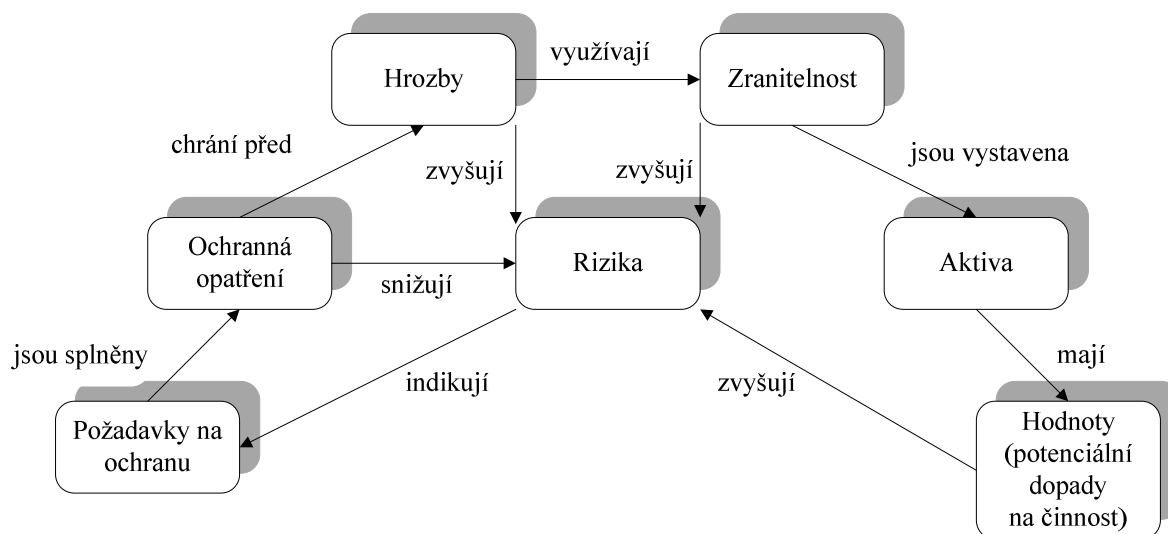
Z pohledu analýzy rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. **Efektivita** protiopatření vystihuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby a používá se ve fázi zvládnutí rizik jako jeden z hlavních parametrů při hodnocení vhodnosti použití daného protiopatření. **Náklady** na protiopatření zahrnují náklady na pořízení, zavedení a provozování daného opatření. Výběr vhodného protiopatření pak spočívá v optimalizaci, kdy se porovnává poměr mezi účinností s realizačními náklady.

Riziko

Vzájemným působením hrozby a aktiva vzniká riziko. **Úroveň rizika** je daná hodnotou aktiva, jeho zranitelností a úrovní hrozby. Růst úrovně rizika iniciuje růst úrovně hrozby, zranitelnosti a hodnoty aktiva. Pokles úrovně rizika způsobuje jedině protiopatření.

Referenční úroveň je hranice míry rizika (stanovená hodnota velikosti rizika),. Rozhoduje o tom, zda je **riziko zbytkové** (velikost rizika je menší než referenční úroveň), či není zbytkové (velikost rizika je větší než referenční úroveň). Následně se rozhodne, zda proti riziku je či není nutné podnikat další protiopatření pro jeho snížení.

4.2 Vztahy v analýze rizik



Obr. 10 - Vztahy při řízení rizik²¹

Mechanismus uplatnění rizika má následující podobu:

- Aktivum motivuje útočníka k aktivaci hrozby, neboť se vyznačuje určitou zranitelností. A je zároveň chráněno protiopatřeními před hrozbami.
- Hrozba využije zranitelnosti, překoná nastavená protiopatření a působí na aktivum, kde způsobí škodu.
- Protiopatření opatrují aktiva, detekují hrozby a zmírňují nebo zcela zabraňují jejich působení na aktiva. Zároveň odrazují od aktivování hrozeb.
- Hrozba působí přímo na aktivum nebo na protiopatření, s cílem získat přístup k aktivu. Aby mohla hrozba začít působit, musí být aktivována a pro svou aktivaci vyžaduje zdroje (vytvoření podmínek pro její působení).

²¹ Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 86

4.3 Obecný postup analýzy rizik



Obr. 11 - Obecný postup analýzy rizik²²

²² Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 86

4.4 Měření rizika

Velikost a rozsah rizika vyplývá z hodnoty a zranitelnosti aktiva, úrovně hrozby. Při analýze rizik se pracuje s veličinami, které nelze v mnoha případech přesně změřit a určení jejich velikosti mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty.

Nejběžněji přijímaný výklad pojmu „stupeň rizika“ je vztažen k pravděpodobnosti jeho výskytu. Považujeme tak jevy s vysokou pravděpodobností ztráty za „rizikovější“ než ty, kde je pravděpodobnost nízká. **V případě, kdy uvažujeme o jednotlivci, měříme riziko podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, v nějž doufáme. Naopak v případě velkého počtu jednotek vystavených riziku lze provést odhady díky pravděpodobnosti výskytu daného počtu ztrát.**

$$\text{Výpočet velikosti předpokládané ztráty: } Z(t) = \int_0^{T_0} r(t) \cdot v(t) \cdot dt$$

- kde $r(t)$ je funkce rizika v čase, vyjádřená pravděpodobností z intervalu $\langle 0; 1 \rangle$,
 $v(t)$ je funkce ztráty v čase (v praxi je často tato funkce skoková a nabývá hodnoty 0 nebo 1),
 $Z(t)$ je velikost předpokládané ztráty v časovém intervalu $\langle 0; T_0 \rangle$, kterou se snažíme pochopitelně optimalizovat, tj. snížit objem pod plochou $Z(t)$ na minimum.

4.5 Určení statistických charakteristik rizika

Není možné se riziku zcela vyhnout, ale můžeme riziko analyzovat, změřit a s výsledkem dále pracovat.

Pro měření absolutní výše rizika se používají základní statistické charakteristiky – **směrodatná odchylka σ a rozptyl σ^2 .**

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n [r_i - E(r)]^2 \cdot P_i$$

- kde σ^2 je rozptyl očekávaných změn charakteristiky
 r_i jsou jednotlivé hodnoty sledované veličiny
 $E(r)$ je průměrná hodnota sledované veličiny za určité období $\bar{x} = E(r) = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$
 i jsou jednotlivé stavy systému

n je počet měření sledované charakteristiky

P_i je pravděpodobnost výskytu jednotlivých stavů charakteristiky

Směrodatná odchylka σ je dána odmocninou z rozptylu σ^2 : $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

Riziko lze také charakterizovat tzv. koeficientem variace: $KV(\%) = \frac{\sigma}{E(r)} \cdot 100[\%]$

Čím je koeficient variace vyšší, tím je i riziko vyšší.

4.6 Metody analýzy rizik

Existují dva základní přístupy: kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. V analýze rizik se užívá buď jeden z těchto dvou přístupů, či jejich kombinace.

4.6.1 Kvalitativní metody

Tyto metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (bodové hodnocení, určení pravděpodobností, slovní ohodnocení). Úroveň je zpravidla určována kvalifikovaným odhadem. Problém nastává v oblasti zvládnání rizik a to při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována i jako „velká až kritická“. Nepřítomností jednoznačného finančního vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje.

Metoda účelových interview (metoda Delphi)

Nejběžnější varianta při neformálním přístupu k analýze rizik je **metoda účelových interview (metoda Delphi)**. Metoda spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a určenými představiteli analyzovaného subjektu. Pro rizikovou analýzu používá soubor otázek, prodiskutovaných na účelových pohovorech, přičemž obvykle jsou tyto otázky tvořeny **dvěma částmi** – **pevnou** (předem danou) a **variabilní** (dle průběhu pohovoru a postavení respondenta). Výhodou této metody je zaručení vzájemného neovlivňování (respondenti nepřicházejí při provádění pohovorů do styku), menší náročnost na spotřebu zdrojů/času a zohlednění specifik posuzovaného systému, okolí, uživatelů apod.

Absence finančního vyjádření je u této metody odstranitelná začleněním tohoto kritéria do pohovorů.

V rámci metody Delphi se používají různé subvarianty (metoda anketní analýzy, metoda scénářů, metoda matic).

4.6.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody se opírají o matematický výpočet rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě *roční předpokládané ztráty*, dopad tedy vystihujeme ve finančních termínech jako například tisíce Kč. Kvantitativní metody jsou v porovnání s kvalitativními více exaktní – jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější.

Mezi nevýhody kvantitativních metod řadíme náročnost na provedení a zpracování výsledků a formalizovaný postup, jenž může vést k nepostihnutí specifík analyzovaného subjektu, které mohou vést k jeho vysoké zranitelnosti, a to z důvodů „zahlcení“ hodnotitele objemem strukturovaných dat.

4.7 Řízení rizik

4.7.1 Obecné zákonitosti

Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik, jsou:

- přírodní katastrofy a havárie,
- rizika ochrany životního prostředí,
- finanční rizika (investiční, pojišťovací a zajišťovací riziko),
- projektová rizika,
- obchodní rizika (marketingové, strategické a rozpočtové riziko, riziko managementu),
- technická rizika.

Řízení rizik je proces, při němž se daný subjekt snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a oproti tomu umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.

Kritickou fází procesu řízení rizik je volba optimálního řešení. Začíná určením úrovně rizika, postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů, pokračuje zhodnocením dopadů a přínosů a závěrem analyzuje možné důsledky z přijatého rozhodnutí na subjekt a jeho okolí. Posléze následuje rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika, respektive rozhodnutí o jeho dalším sledování v případě vysokého stupně nejistot. Nepřijatelná úroveň rizika vyžaduje zastavení probíhajícího procesu a přijetí opatření na snížení nastalého rizika. Je-li však riziko přijatelné a přitom nikoliv bezvýznamné, následuje obvykle vypracování plánu preventivních opatření za účelem jeho redukce.

4.7.2 Management podnikatelských rizik

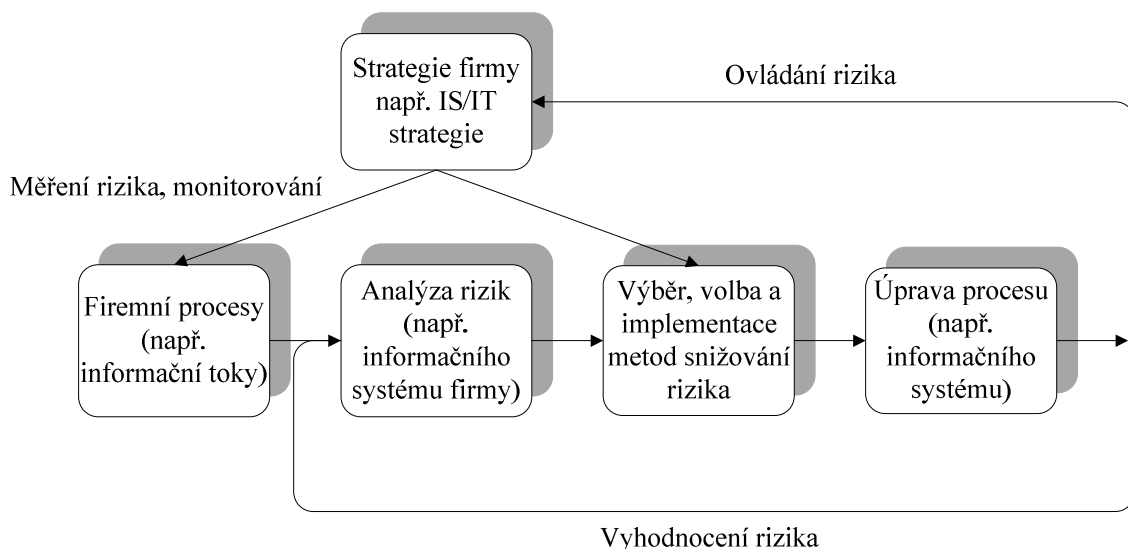
Účinného řízení podnikatelských rizik může být dosaženo pouze v případě, kdy:

- je jasně definována strategie subjektu včetně strategie rizikové (vzhledem k cílům),
- funguje komplexní proces řízení rizik,
- management klade na řízení rizik dostatečný důraz,
- existují osoby odpovědné za řízení rizik,
- existuje fungující interní kultura a schopnost dále se rozvíjet.

Je tedy nezbytné, aby management firmy při procesu řízení rizik zabezpečoval zejména tyto úkony:

1. **Analyzování rizika, monitorování a měření** ve vnějším i vnitřním prostředí podniku včetně stanovení závěrů a doporučení pro management firmy.
2. **Definování cíle v oblasti snižování rizik firmy, určit nejvhodnější strategii snižování rizika.**
3. **Stanovit a implementovat nejvhodnější metody snižování rizik do firemních podmínek.**
4. **Vyhodnotit uplatnění rizikové strategie firmy v praxi** a následně aplikovat zvolenou metodu snižování rizika.

Uvedený proces řízení rizika ve firmě je znázorněn na následujícím obrázku.



Obr. 12 – Proces řízení rizik ve firmě²³

4.8 Cíle řízení rizika

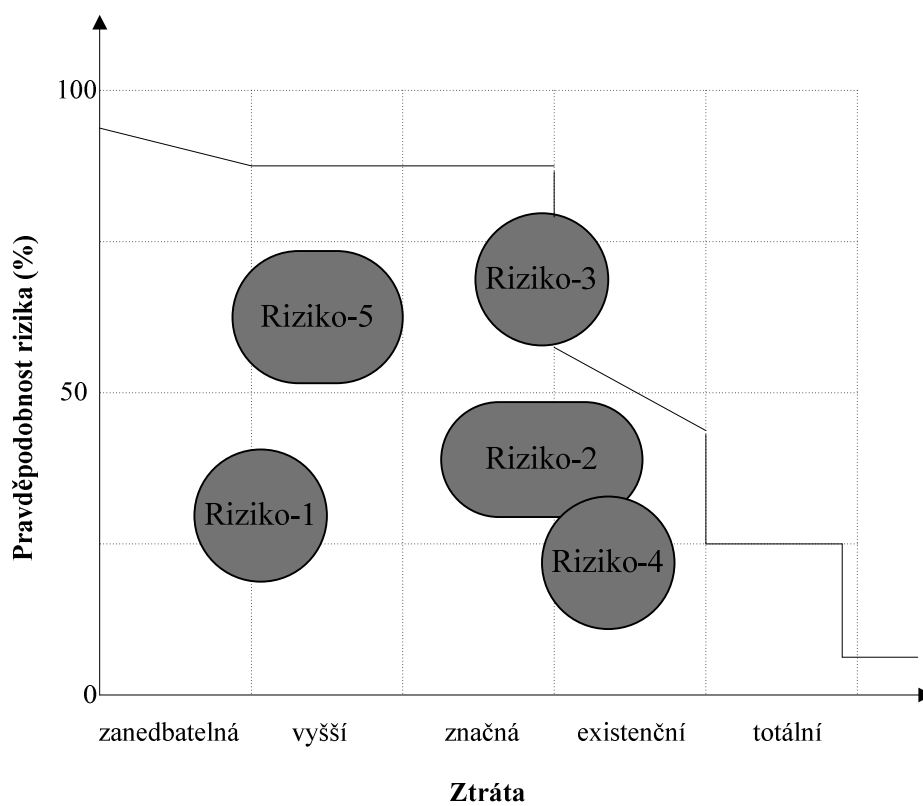
Cíle v oblasti řízení rizika musí být shodné s těmi, co si podnikatel vytyčil v oblasti strategického řízení firmy. Přičemž nejprve musí identifikovat riziko a dále musí riziko vyhodnotit (zjištění potenciální velikosti ztráty, pravděpodobnosti výskytu ztráty a uspořádání priorit).

Podle potenciálního finančního dopadu ztráty můžeme stanovit následující skupinové členění rizik:

- **Kritické riziko** = veškerá ohrožení, jehož možné ztráty by vyústily v bankrot firmy.
- **Důležité riziko** = ohrožení, jehož potenciální ztráty nevyústí v bankrot, ale další provoz bude vyžadovat, aby si firma dodatečně zajistila finanční prostředky.
- **Běžné riziko** = ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy nebo běžným příjmem firmy (aniž by došlo k potřebě dalšího finančního čerpání)

²³ Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 103

Výsledkem analýzy rizik může být definování tzv. rizikové pozice podniku, jejíž možnou podobu zachycuje obrázek 13.



Obr. 13 – Rizikové pozice²⁴

²⁴ Zdroj: vlastní zpracování dle [12], str. 104

5 Společnost B&J Holding a.s.

Společnost B&J Holding a.s. vznikla 24. října 2007. Jedná se o stavební společnost, která byla původně založena dvěma členy, kteří tvořili prvotní skladbu statutárního orgánu. V roce 2010 se jeden ze zmíněných členů rozhodl přejít do orgánu dozorčí rady a svoji dřívější funkci přenechal jednomu z nejzkušenějších zaměstnanců společnosti. Činnost byla zahájena se sedmi zaměstnanci, kdy skladba tohoto základního týmu nebyla dosud obměněna a rozrostla se na celkový počet pětatřicet zaměstnanců.

Firma se zabývá stavební činností, správou a údržbou budov, projektovou a inženýrskou činností ve výstavbě a technickými dozory staveb. Největší podíl na činnosti podniku má provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

B&J Holding a.s. se zabývá dodávkou stavebních činností především pro veřejný sektor. Činnosti společnosti jsou orientovány především do Středočeského a Pardubického kraje a kraje Vysočina. Vzhledem k velkému množství nabízených zakázek veřejným sektorem se snaží uspět ve výběrových řízeních, kde hlavním kritériem pro volbu dodavatele je nejnížší nabídková cena. Tuto politiku společnost úspěšně realizuje již od počátku, neboť je jednou z mála stavebních společností v České republice, jejíž režijní náklady se pohybují na tak nízké úrovni, že při nejnížší stanovené nabídkové ceně je schopna stále dosahovat zisk.

Odklon společnosti je od výstavby pro soukromé investory, neboť rentabilita těchto zakázek, zejména s přihlédnutím k riziku platební nevole či neschopnosti splácet, je nízká.

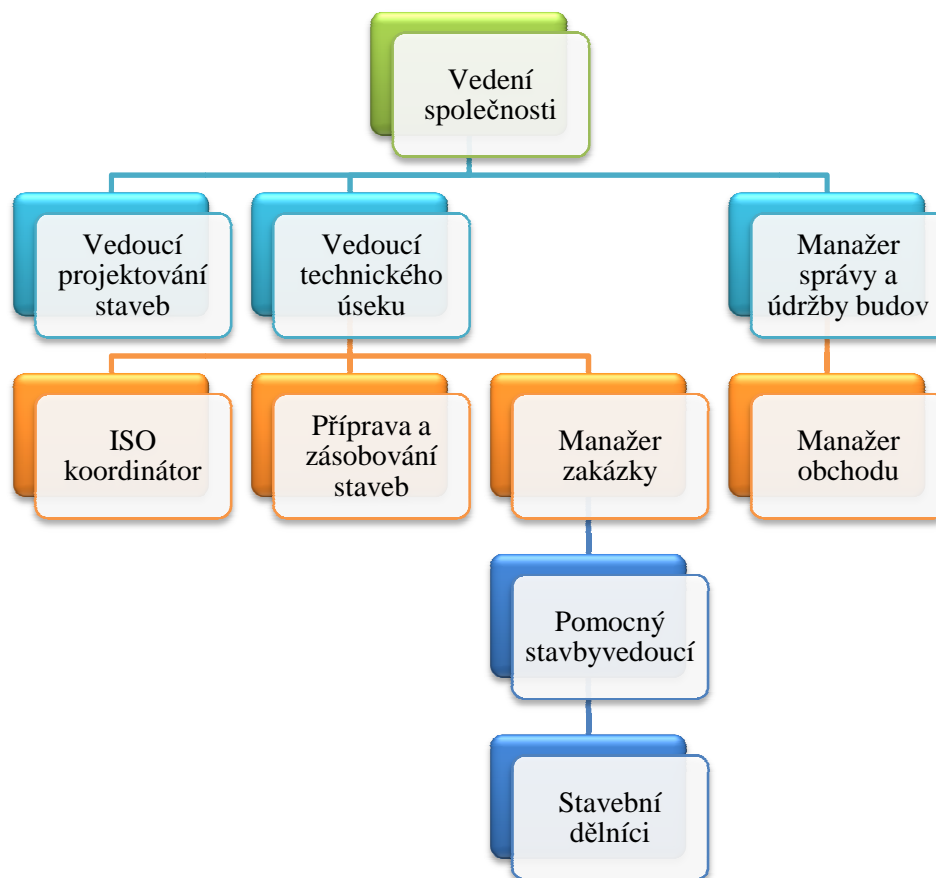
Požadavkem investorů je schopnost realizovat dodávku přesně podle jejich potřeb a specifikací. Při výběru vhodného dodavatele formou veřejné zakázky se zadavatel velmi zaměřuje i na přístupy k zabezpečení kvality, ochrany životního prostředí a zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na základě tohoto požadavku, který se v poslední době vyskytuje v 95% zadávaných výběrových řízeních, společnost disponuje těmito certifikáty:

1. **ISO 9001**, potvrzující shodu systému managementu jakosti pro proces provádění staveb a stavebních prací v oblasti občanské vybavenosti a průmyslových staveb, jejich provádění, odstraňování a změny s normou ČSN EN ISO 9001:2009;

2. **ISO 14001**, prokazující zavedení a shodu environmentálního managementu s normou ČSN EN ISO 14001:2005;
3. **OHSAS 18001**, stvrzující shodu systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci s normou ČSN OHSAS 18001:2008;

5.1 Organizační struktura společnosti B&J Holding a.s.

Společnost disponuje 35 zaměstnanci, kdy 20 zaměstnanců je stálých a počet dělnických profesí je odvozen dle sezónnosti a vytížeností.



Obr. 14 - Organizační struktura společnosti B&J Holding a.s.²⁵

²⁵ Zdroj: vlastní zpracování

Současná podoba organizační struktury vychází z cíle, co nejrychleji a nejkvalitněji zajistit komunikaci mezi jednotlivými složkami struktury. Na této bázi je postavena i podoba koordinačního zázemí, kdy klíčoví zaměstnanci disponují dostatečným soukromím zajišťující soustředěnost, ale zároveň nemusí vynaložit velké úsilí ke komunikaci se svými kolegy. Pracovní náplně jednotlivých profesí jsou zaneseny ve Vnitřním řádu společnosti.

5.2 Marketingová situační analýza společnosti B&J Holding a.s.

5.2.1 Pest analýza

Tato analýza nám poskytne informace o stavebním prostředí, v němž společnost podniká.

A Politicko-legislativní prostředí

Legislativu můžeme rozdělit na tyto okruhy²⁶:

1. Základní zákony a právní předpisy

Obsahem: Obchodní a občanský zákoník; Zákoník práce; Živnostenský zákon; Zákon o daních; Zákon o veřejných zakázkách; atd.

2. Základní předpisy stavebního práva

Obsahem: Stavební zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu; Stavební zákon 109/2001; Zákon o technických požadavcích na výrobky 22/1997 Sb.; atd.

3. Předpisy EU

4. Kvalifikace ve výstavbě

Obsahem: Zákon o výkonu povolání autorizovaných architektů a inženýrů a techniků činných ve výstavbě 360/1992 Sb.; atd.

5. Normy

Obsahem: Technické a stavební normy.

²⁶ *Portál českého stavebnictví* [online]. 1. 1. 2006 [cit. 2011-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskestavebnictvi.cz/>>.

Podle Kvartální analýzy českého stavebnictví 01/2011 považují za nutné zmínit následující²⁷:

- České stavebnictví čeká v roce 2011 další pokles a pokračování negativního trendu vývoje z předchozího roku. Pesimistický výhled prezentují především velké stavební společnosti. Stabilizace a mírný růst se očekává nejdříve od roku 2012.
- Pokles tržeb českých stavebních společností bude pokračovat i v roce 2011. Výhled vývoje svých tržeb dále zhoršují především velké stavební společnosti, **střední/malé stavební firmy naopak mírně zlepšily výhled a očekávají stabilizaci již v tomto roce.**
- Sebedůvěra stavebních společností se mírně zlepšila, stále však zůstává nízká. Pouze jedna ze dvou společností očekává lepší výkony než konkurence. **Viditelně se zlepšila sebedůvěra středních/malých firem, naopak u velkých společností došlo k poklesu.**
- Vytížení kapacit stavebních společností se viditelně snížilo oproti výsledkům předchozího výzkumu. Dvě z pěti společností uvádějí, že mají méně zakázek než před rokem. **Ke zlepšení dochází především u společností v pozemním stavitelství,** v inženýrském stavitelství situace dále eskaluje.
- Nedostatečná poptávka je stále klíčovým problémem stavebních společností. Situaci jako obzvláště složitou hodnotí především velké stavební společnosti, z pohledu stavebního zaměření se jedná o inženýrské stavitelství.
- Tři největší české banky chtějí pro období 2011/2012 zachovat podíl úvěrů stavebním společnostem v rámci svého portfolia na stejné úrovni jako v roce 2010. Podmínky financování zůstanou spíše srovnatelné s minulým rokem. V oblasti retailových úvěrů na bydlení chtějí banky podíl úvěrů zvýšit, dvě ze tří největších bank budou zlepšovat podmínky pro získání těchto úvěrů.
- S pokračujícím úbytkem zakázek je klíčové dále zvyšovat efektivitu našeho fungování, tlačit dodavatele k lepším podmínkám, intenzivně pracovat na projektovém managementu a optimalizaci našeho financování, shodují se ředitelé stavebních společností. Naopak investicím v podobě akvizic se chtějí věnovat minimálně, přesto jsou ale i v této oblasti vidět první iniciativy.

²⁷ CEEC Research. *Kvartální analýza českého stavebnictví 01/2011* [online]. 17. 2. 2011 [cit. 2011-04-14]. Dostupná z WWW: <<http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php>>.

Na základě plánu realizace, který má společnost B&J Holding a.s. již k dispozici, usuzují, že zvyšující se sebedůvěra je na místě. Společnost lze zařadit do skupiny malé/střední firmy a její výhled je opravdu příznivý. Vytížení zaměstnanců se v roce 2011 jeví podstatně efektivněji než v roce 2010 a vedení společnosti již teď uvažuje o kapacitním navýšení. Nehledě na skutečnost, že společnost realizuje pouze stavební zakázky plynoucí z výher veřejných zakázek, tedy takřka neexistuje riziko nesolventnosti investora, jako tomu často je v soukromém sektoru.

A I Veřejné zakázky

Jelikož společnost B&J Holding a.s. soustřeďuje svoji podnikatelskou činnost především na získávání tendrů plynoucích z uveřejňovaných veřejných zakázek, tak považují za zásadní uvést i pohled na současný stav této problematiky.

- ***Aktuální hodnocení zadávání veřejných zakázek***

Dle Nezávislého aplikovaného výzkumu Institutu ekonomických studií bylo v letech 2006-2010 českými ministerstvy přiděleno veřejně pouze 20% ze všech zakázek. Zbýlých 80% veřejných zakázek bylo přiděleno neveřejně nebo bez soutěže. Z toho v 67% případů šly nákupy ministerstev mimo uveřejňovací systém (ISVZ) a dalších 14% objemu zakázek tvořily tzv. jednohubky – tj. zakázky s identickým počtem uchazečů a vítězů (obvykle jedním). Celková hodnota neprůhledně zadaných zakázek tedy činila 276 miliard korun.²⁸

Níže uvedený žebříček uvádí, jak si stojí jednotlivá ministerstva v podílu řádně uveřejněných veřejných zakázek na celkových nákupech.

Umístění	Ministerstva (a Úřad vlády)	Podíl VZ na nákupech
1.	Ministerstvo financí (MF)	96%
2.	Ministerstvo vnitra (MV)	57%
3.	Ministerstvo zdravotnictví (MZ)	65%
4.	Ministerstvo zemědělství (Mze)	46%
5.	Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)	32%

²⁸ CHVALKOVSKÁ, J.; JANSKÝ, P.; SKUHROVEC, J. Z ministerstev za poslední čtyři roky odtéklo 276 miliard neprůhledně. zIndex.cz © 2011 [online]. Tisková zpráva: 26. 1. 2011 [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW:<<http://www.zindex.cz/>>.

6.	Ministerstvo životního prostředí (MŽP)	15%
7.	Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)	9%
8.	Ministerstvo kultury (MK)	19%
9.	Ministerstvo zahraničních věcí České republiky	9%
10.	Úřad vlády ČR (ÚV)	27%
11.	Ministerstvo dopravy (MD)	21%
12.	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	19%
13.	Ministerstvo obrany (MO)	22%
14.	Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR)	21%
15.	Ministerstvo spravedlnosti.(MSP)	3%

Tab. 1 - Žebříček ministerstev za roky 2006-2010²⁹

V žebříčku zIndex.cz dopadlo nejhůře ministerstvo spravedlnosti. Další největší objem nákupů mimo ISVZ i „jednohubek“ připadá na ministerstvo obrany a dobře neskončilo ani ministerstvo pro místní rozvoj. Výsledky jsou podle člena Národní ekonomické rady vlády Tomáše Sedláčka alarmující. „Tušili jsme, že je to v České republice s veřejnými zakázkami špatné. Nyní na tvrdých datech vidíme, jak moc zlé to je. Předražené či přímo zmanipulované veřejné zakázky mají za následek úniky těžko představitelných částek ze státního rozpočtu – peněz, které urgentně potřebujeme na jiné věci,“ uvedl ekonom.³⁰

- **Chystané změny zákona o veřejných zakázkách dle týdeníku Euro³¹**

Vláda vzešlá z loňských parlamentních voleb si za své hlavní priority vytkla rozpočtovou odpovědnost a boj s korupcí. Mezi její nejvíce prezentované aktivity v tomto směru nepochybně patří chystané legislativní úpravy v oblasti zadávání veřejných zakázek.

Špatný terč kritiky

Zaměření pozornosti na veřejné investice a způsob, jakým jsou v České republice realizovány, je nepochybně správným krokem. Málokdo bude asi v dnešní době polemizovat s tím, že předražené projekty a neefektivní nákupy realizované z veřejných prostředků jsou černou dírou požírající bez efektu rozpočtové příjmy a způsobující zvyšování rozpočtových schodků. Na základě mediálních zpráv lze nabýt dojmu, že příslovečné jádro pudla tkví ve stávajícím zákoně o veřejných zakázkách a jeho novelizace konečně učiní přítrž korupci a plýtvání při

²⁹ Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

³⁰ CHVALKOVSKÁ, J.; JANSKÝ, P.; SKUHROVEC, J. Z ministerstev za poslední čtyři roky oteklo 276 miliard neprůhledně. zIndex.cz © 2011 [online]. Tisková zpráva: 26. 1. 2011 [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW:< <http://www.zindex.cz/>>.

³¹ Kruták, T. Novela není všelék. *EURO*, 2011, č. 10, s. 70 – 71. ISSN 1212-3129.

obstarávání veřejných statků. Přičítat mrhání veřejnými prostředky při zadávání zakázek ale pouze kvalitě stávajícího zákona a očekávat razantní zlepšení v důsledku jeho změny (ať již formou novelizace nebo přijetím nového předpisu), je chybné a naivní.

Chybí černá listina

Některé z navrhovaných změn, budou-li úspěšně uvedeny v život, by skutečně mohly zvýšit efektivnost vynakládání veřejných prostředků. Například snížení finančního limitu u zakázek malého rozsahu (v současnosti jde o zakázky do dvou a v případě stavebních prací do šesti milionů korun) může opravdu pomoci ucpat jednu z významných děr, kterou nekontrolované odtékají prostředky z veřejných rozpočtů. K tomu, aby toto opatření mělo kýžený efekt, bude nicméně třeba, aby Úřad pro ochranu hospodářské soutěže zvládl nárůst agendy, k němuž v důsledku zamýšleného snížení finančních limitů nepochybně dojde. V opačném případě může dojít nejen k otupení účinků navržené změny, ale i k všeobecnému snížení efektivity dohledu z jeho strany.

Sankční zpřísnění

Za principiálně správné lze rovněž považovat také navrhované zpřísnění sankcí ukládaných zadavatelům a dodavatelům za správní delikty v souvislosti se zadáváním veřejných zakázek (sazby pokut se mají oproti současné úrovni zvýšit na dvojnásobek). Opět ale platí, že toto opatření bude mít patřičný efekt tehdy, bude-li Úřad pro ochranu hospodářské soutěže znatelně vyšší pokuty reálně ukládat v praxi. Ačkoli ztřesení správních postihů v zákoně může být faktorem, který zadavatele odradí od nezákonných praktik, za klíčovou otázku je třeba považovat právní odpovědnost těch osob na straně zadavatele, které přijímají investiční rozhodnutí. Nelze než nesouhlasit s tezí, že tyto osoby by měly nést podobnou odpovědnost, jakou nesou statutární orgány obchodních společností a jejich členové. Fungování a vymáhání tohoto principu v praxi je právě tím faktorem, který může nejvýrazněji přispět k efektivnějšímu veřejnému zadávání. Majetková odpovědnost za chybné manažerské rozhodnutí by byla pro odpovědné úředníky tou nejlepší motivací nejen k tomu, aby zajistili transparentní průběh zadávacího řízení, ale též k tomu, aby u každé investice zajistili kvalitní ekonomickou analýzu ve vztahu k předmětu veřejné zakázky, a to jak ve fázi rozhodování o pořízení daného plnění (tedy zda je vůbec dané zboží, služba či stavba potřeba), tak i ve vztahu k obdrženým nabídkám.

Pozor na změny k horšímu

Návrh paragrafového znění novely však obsahuje také návrhy, v jejichž důsledku by mohlo dojít k naplnění rčení o dítěti vylitém společně s vaničkou. Příkladem může být vypuštění ekonomických a finančních kvalifikačních předpokladů, respektive jejich redukce na čestné prohlášení o schopnosti realizovat veřejnou zakázku. Tato úprava vychází pravděpodobně z některých návrhů, které v institutu kvalifikace viděly hlavní zdroj korupce umožňující zadavateli ušít zakázku na míru jím preferovanému dodavateli, aniž by tím jakkoli porušil zákon.

Vypuštění soutěžního dialogu

Jen stěží lze pochopit návrh na vypuštění soutěžního dialogu jako jednoho z možných druhů zadávacího řízení. Tento druh zadávacího řízení je velmi vhodným postupem u složitých projektů, u kterých zadavatel není schopen optimálně nastavit veškeré podmínky realizace projektu bez zpětné vazby od dodavatelů. Návrh je zvláštní ve světle skutečnosti, že ministerstvo dopravy v rámci své nedávno prezentované „superstrategie“ plánuje řadu investic do rozvoje a rekonstrukce silniční a dálniční sítě realizovat formou PPP projektů. Návrh novely zákona o veřejných zakázkách tak ministerstvu do značné míry podřezává větev – zadávat zamýšlené PPP projekty bez možnosti využití soutěžního dialogu bude velmi problematické.

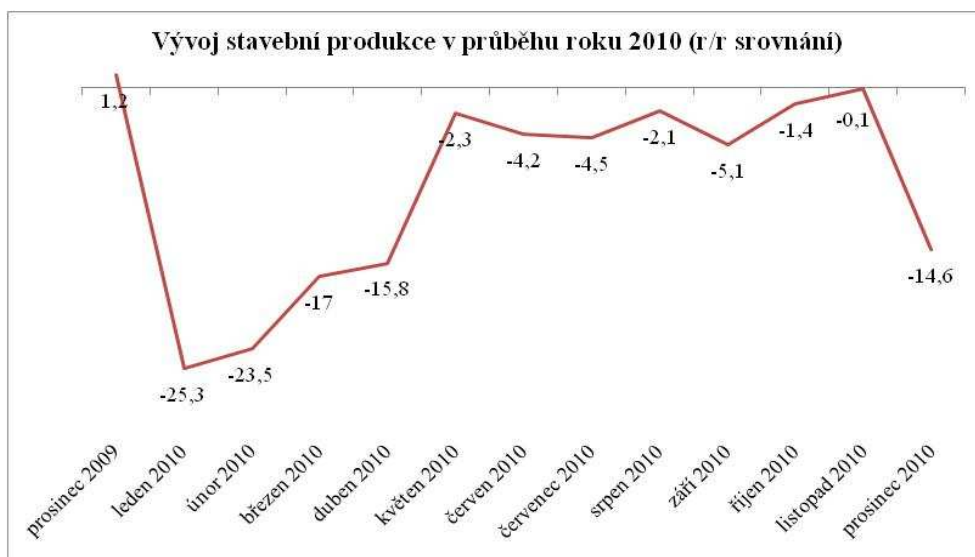
B Ekonomické prostředí

Investiční aktivitu stavebního trhu ovlivňuje nejen současnost ale i možný budoucí vývoj národní ekonomiky. Společnost proto důkladně analyzuje vývoj hospodářské situace, tj. vývoj HDP, inflace, míry nezaměstnanosti, poptávky, platební bilance, atd.

Vývoj stavební produkce

Stavební produkce v 1. až 3. čtvrtletí roku 2010 meziročně klesla ve stálých cenách o 9,4 %. Po očištění od vlivu pracovních dnů klesla o 9,6 % (v 1. až 3. čtvrtletí roku 2010 bylo ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku o jeden pracovní den více). Meziroční pokles nastal ve všech čtvrtletích, ale ve čtvrtletí prvním se jednalo doslova o propad. Kromě úbytku stavebních zakázek byl tento vývoj ovlivněn neobvykle chladným počasím.

Teploty klesaly často hluboko pod bod mrazu a také sněhu bylo v lednu víc než jiné roky. Ne, že by se jednalo o něco příliš extrémního, ale vzhledem k průběhu posledních několika zim, především v letech 2007 a 2008, které byly teplotně nadprůměrné, byly současné mrazy jevem, se kterým jsme se již nějakou dobu neseťkali. Ve 2. čtvrtletí se propad stavební produkce zmírnil.³²



Graf 1 - Porovnání stavební produkce v průběhu roku 2010³³

Stavební produkce v prosinci 2010 meziročně klesla ve stálých cenách o 14,6 %, po očištění od vlivu počtu pracovních dní dokonce o 15,7 %. Zatímco v loňském roce propad v oblasti rezidenční výstavby částečně kompenzovalo inženýrské stavitelství, v letošním roce již situace nevypadala dobře ani v jednom ze sektorů. Pozemní stavitelství za výsledky z roku 2009 zaostávalo o 14,3 % a produkce inženýrského stavitelství se meziročně snížila dokonce o 15,6 %.³⁴

Struktura stavební produkce

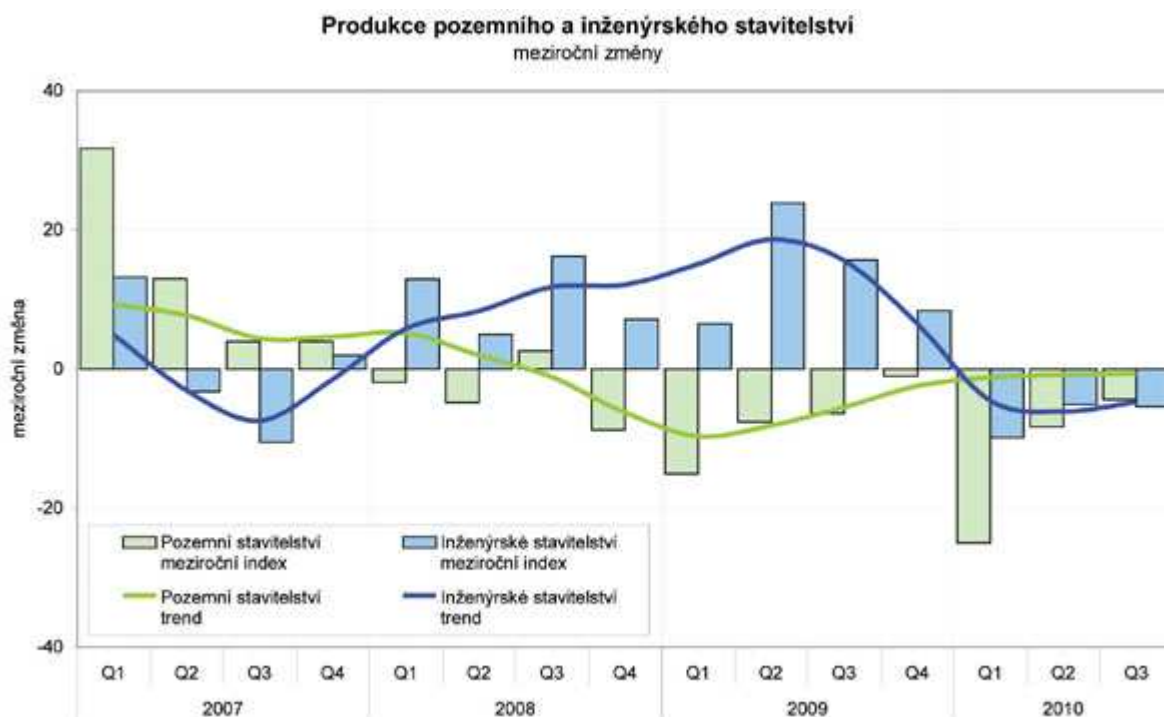
Stavební produkce klesala jak v pozemním, tak i v inženýrském stavitelství, a to ve všech čtvrtletích roku 2010. Produkce v pozemním stavitelství klesla v prvních třech čtvrtletích roku 2010 meziročně o 11,0 % a produkce inženýrského stavitelství zaznamenala

³² ČUŘÍNOVÁ, P. Časopis stavebnictví. *Stavebnictví v 1. a 3. čtvrtletí 2010* [online]. 10. 12. 2010 [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/stavebnictvi-v-1-az-3-ctvrtleti-2010_N3989>.

³³ Zdroj: vlastní zpracování dle [23].

³⁴ SVAČINA, L. *Propad českého stavebnictví nekončí. Počet rozestavěných bytů klesl na minimum.* © 2008 - 2010 Fincentrum Media s.r.o. [online]. 8. 2. 2011 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.hypoindex.cz/clanky/propad-ceskeho-stavebnictvi-nekonci.-pocet-rozestavenych-bytu-klesl-na-minimum/>>.

pokles o 6,1 %. Rozdíl ve vývoji nastal zejména v 1. čtvrtletí, kdy se nepříznivé počasí podepsalo zejména na pozemním stavitelství. V dalších sledovaných obdobích roku 2010 byla tempa poklesů v jednotlivých kategoriích výstavby podobná, ale výrazně se lišila srovnávací základna roku 2009. Zatímco poklesy pozemního stavitelství začaly již počátkem roku 2008, inženýrské stavitelství se drželo na vysoké úrovni ještě celý rok 2009 a klesat začalo až počátkem letošního roku.³⁵



Graf 2 - Meziroční změny v produkci stavitelství³⁶

Zaměstnanost a mzdy³⁷

V 1. až 3. čtvrtletí 2010 bylo ve stavebnictví zaměstnáno 249,5 tisíc zaměstnanců a jejich počet se meziročně snížil o 5,9 %, tj. o 15,8 tisíc osob. Meziroční poklesy nastaly ve všech čtvrtletích, ale jejich tempa se zmírňovala. Průměrná měsíční mzda zaměstnanců ve stavebnictví činila 21 098,-Kč a ve srovnání se stejným obdobím roku 2009 vzrostla o 2,6 %.

³⁵ ČUŘÍNOVÁ, P. Časopis stavebnictví. *Stavebnictví v 1. a 3. čtvrtletí 2010* [online]. 10. 12. 2010 [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/stavebnictvi-v-1-az-3-ctvrtleti-2010_N3989>.

³⁶ Zdroj: [24]

³⁷ ČUŘÍNOVÁ, P. Časopis stavebnictví. *Stavebnictví v 1. a 3. čtvrtletí 2010* [online]. 10. 12. 2010 [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/stavebnictvi-v-1-az-3-ctvrtleti-2010_N3989>.



Graf 3 - Meziroční změny v počtu zaměstnanců a jejich mzdy ve stavebnictví³⁸

Hrubý domácí produkt – rok 2010

V úhrnu za rok 2010 byl HDP v meziročním srovnání vyšší o 2,3 %. Růst ekonomiky byl zejména ve druhé polovině roku zajišťován postupně rostoucí výkonností průmyslových odvětví a tržních služeb. Ekonomické oživení v zemích hlavních obchodních partnerů působilo pozitivně v tradičních exportně orientovaných odvětvích – v chemickém a gumárenském průmyslu, strojírenství a kovovýrobě, výrobě dopravních prostředků a elektrických strojů. **Naopak snížení tvorby hrubé přidané hodnoty postihlo v důsledku poklesu objemu zakázek a poptávky po nových bytech stavebnictví a ve druhé polovině roku vlivem nepříznivých klimatických podmínek též zemědělství. Vývoj HDP byl negativně poznamenán také redukcí rozpočtových výdajů organizací sektoru vládních institucí, která se výrazněji promítla do jejich hospodaření ve 2. pololetí.**³⁹

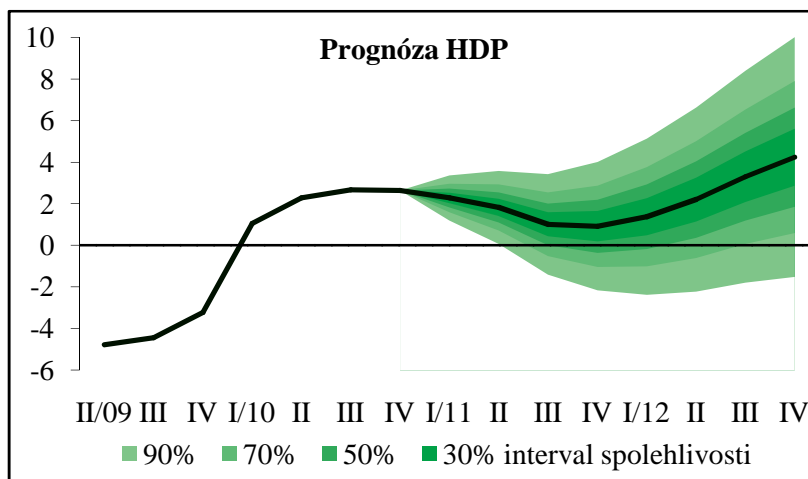
Hrubý domácí produkt – prognóza pro rok 2011

Prognóza HDP dle ČNB vypovídá o meziročním růstu ve výši 1,5 % pro rok 2011 a 2,8 % pro rok 2012.⁴⁰

³⁸ Zdroj: [24]

³⁹ Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad, 2011 [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

⁴⁰ Česká národní banka. Aktuální prognóza ČNB [online]. [cit. 2011-06-14]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html>.



Graf 4 – Prognóza meziročního růstu reálného HDP let 2011, 2012⁴¹

Významnými indikátory trendů poptávky po stavební produkci jsou makroekonomický vývoj, investiční aktivita v ekonomice, zakázky stavebních firem a vydaná stavební povolení. Vývoj těchto faktorů není prozatím kritický. **Při udržení dosavadního tempa je v České republice zásoba práce zcela bezpečně na příštích deset let.**

Pro stavebnictví je důležité, jak se bude ekonomická situace vyvíjet. Pokud investoři nemají dostatek financí, pak kromě omezování výroby a propouštění zaměstnanců přestávají v první řadě investovat. Finanční nestabilita ovlivní všechny investice, nejen ty hmotné. Ve struktuře stavebních prací již několik let tvoří polovinu veřejné zakázky. **Pokles příjmů státního rozpočtu při prakticky konstantních výdajích znamená nastartování recese, která by měla za následek především snížení veřejných investic, jež by mohlo dramatické zhoršení ekonomiky postihnout nejvíce.** I výrobci jsou součástí globálního trhu, a proto pokles na tuzemském trhu stavebních prací a stagnace, má a bude mít podstatný vliv na výrobní a exportní možnosti výrobců stavebnin. **Díky zmenšenému podílu vývozu dochází na domácím trhu k poklesu cen stavebních materiálů, a to mnohdy podstatnému.** Tuzemští výrobci v současnosti zažívají propad poptávky. **Klesá zájem například o cihly, keramické obklady, nová okna, ve druhém pololetí zpomalil také růst poptávky po cementu.**⁴²

⁴¹ Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

⁴² Časopis stavebnictví. *Globální krize v českém stavebnictví* [online]. [cit. 2011-04-14]. Dostupný z WWW: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/globalni-krize-v-ceskem-stavebnictvi_N1928>.

C Socio-kulturní faktory

V této části práce se zaměřím na kulturní a sociální faktory, které ovlivňují kupní chování zákazníků na trhu občanských staveb.

Energetická efektivnost

Provoz budov sloužících veřejnému sektoru, ať už uvažujeme školství či zdravotnictví, je charakterizován jako energeticky neefektivní. Díky tomuto nepříznivému postavení České republiky v ukazatelích energetické náročnosti zemí Evropské unie apeluje Mezinárodní energetická agentura (IEA), aby systematickým působením ČR usilovala o úspory především ve výstavbě a v dopravě. **Ve výstavbě je největší potenciál úspor viděn v zateplování.**

Vývoj automatizace a informačních technologií

Rozvoj informačních technologií je zaznamenán především v občanské výstavbě, která plní jisté funkční zaměření. Do této skupiny můžeme zahrnout například kancelářské a administrativní budovy, nákupní střediska, podzemní parkovací prostory, nemocnice apod. **Současný trend rozvoje je dán především rostoucími nároky uživatelů na komfort, možnost řízení velikosti provozních nákladů, zajištění bezpečnosti, apod. Rozpětí řešení orientovaných na potřeby zákazníků se díky poptávce neustále zvyšuje a inovuje.**

Řízení kvality

Současný trend preferencí způsobuje, že stále více podniků investuje prostředky na certifikaci. Firmy vnímají tyto požadavky jako možnost upoutat zákazníka a motivovat jej k oslovení. **Certifikace systému řízení jakosti je dnes dokonce podmínkou pro uchazeče o veřejné zakázky.** Další z oblastí získávaných certifikace je ekologický přístup k životnímu prostředí a certifikace na systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Společenský kredit

Firmy se také snaží zviditelnit svou účastí na společenském, kulturním a sportovním životě. Forma sponzorství nebo finančních darů upozorňují na zájem společnosti o život kolem ní.

D Technologické faktory

Na stavebním trhu je nutné včas reagovat na inovační změny v technologiích, které stavebnictví obklopují. **Pakliže reakce bude nedostatečná, tak podnik vytvoří bariéry mezi potenciálním zákazníkem a možnostmi realizovat zisk.**

Základní překážkou pro dostatečnou inovaci jsou často velké náklady s ní spojené. Ve stavebnictví se jedná především o vývoj nové techniky (stroje a zařízení); trendy a inovace v provádění staveb (vytápění, stavební konstrukce, výplně otvorů, apod.)

V neposlední řadě je důležité zmínit i **zvyšující se ceny stavebního materiálu.** Tento faktor je způsobený krizí, která v letech 2008 – 2010 nedovolila ceny průběžně zvyšovat. Vývoj cen materiálu byl tedy zmražen a výrobci čekají na oživení trhu, kdy ceny skokově upraví. Je tedy vysoce pravděpodobně, že v letech 2011 – 2012 dojde k jednorázovému zvýšení cen většiny stavebních materiálů v rozmezí 5 – 10%.

5.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V této části práci vymezím síly působící na společnost B&J Holding a.s. Rozbor odhalí hrozby potenciálních a stávajících konkurentů, síly dodavatelů a zákazníků, substitutů.

1. Vstup nových konkurentů do odvětví

Je zde důležité připomenout, že analyzovaná společnost sice působí v odvětví, které **umožňuje snadný vstup, ale hlavním a stěžejním investorem zakázek společnosti je veřejný sektor. Toto ohraničení je charakteristické potřebou existence jisté historie firmy. Veřejný sektor ve svých kvalifikačních požadavcích totiž zaměřuje svoji pozornost především na doložení seznamu obdobně realizovaných staveb se specifiky, které jsou dány finanční a technologickou náročností zakázky.** Nedostatek odborných zkušeností v této oblasti je tedy důvodem pro neúčast ve veřejných zakázkách. Další požadavky zadavatelů je relativně možné splnit i v případě krátké doby fungování podniku.

Tato překážka však neplatí pro vstup zahraničních stavebních firem, které disponují vysokým kapitálovým zajištěním. Zmíněné zábrany totiž nejsou dále specifikovány pro působnost na území České republiky. Obecně ale můžeme říci, že zahraniční firmy nedisponují často

dostatečnými kontakty a na zorientování v odvětví je nutný delší časový úsek. Toto omezení může způsobit nárůst administrativy, zvýšení výdajů a pokles úspor z rozsahu.

2. Vyjednávací schopnost dodavatelů

Společnost B&J Holding a.s. působí především ve Středočeském kraji, kde není nouze o dodavatele. Ke své činnosti podnik využívá dodávky materiálů a produktů ale i prací a služeb. **Zatímco materiál a produkty běžné spotřeby jsou snadno dostupné, tak v případě specifických zakázek je nutné dopředu informovat možné výrobce a vybrat nejpříznivější nabídku.** V této situaci často ale není možné klást si velké nároky, protože časová a finanční hlediska se vzájemně vylučují. U největších položek odběru (materiálu, zboží, prací i služeb) společnost **uzavírá rámcové či jiné dlouhodobé dodavatelské smlouvy, kdy jsou podmínky zpravidla výhodné pro obě zúčastněné strany.** Dodavateli jsou zde i banky či finanční instituce. Vzájemná pozice je dána finančním postavením společnosti, kterou posoudím dále ve finanční analýze.

3. Vyjednávací schopnost zákazníků

Společnost B&J Holding a.s. nemá stabilní síť stálých odběratelů, protože stavební zakázky čerpá pouze z výher veřejných zakázek. Největšími zákazníky je Magistrát hlavního města Prahy a dále města a obce České republiky.

I přesto, že skupinu zákazníků tvoří veřejný sektor, je nutné věnovat pozornost potřebám a reagovat na měnící se požadavky. Společnost působí v oboru pozemní stavitelství, ale své dodávky směřuje zejména na zateplování, výměnu výplní otvorů, rekonstrukce, modernizace.

Jak jsem již uvedla, zákazníci společnosti B&J Holding a.s. jsou z řad veřejného sektoru. Není tedy možné získat stavební zakázku, aniž by neprošla výběrovým řízením. Mezi hlavní výběrová kritéria volby patří zejména nejnižší nabídkové ceny, rychlost provedení stavby, sankční a platební instrumenty, referenční stavby. **Aby společnost mohla konkurovat, musí proto nabídnout co nejvýhodnější podmínky realizace, snižovat náklady, využívat inovované technologie.**

4. Hrozba substitutů

Společnost B&J Holding a.s. musí o každou stavbu soutěžit a až v případě výhry ji realizovat. **Každá stavba je „unikátem“ a její provedení probíhá na základě přesně daných specifik v projektové a zadávací dokumentaci.** Hovořit tedy o hrozbě substitutů v tomto případě je těžké z hlediska nepravděpodobnosti jejího výskytu.

5. Konkurence

Společnost svou podnikatelskou aktivitu směřuje především do Středočeského kraje, kde se nachází mnoho významných firem. Mezi největší konkurenty bychom asi řadili nadnárodní podniky jako Skanska, Metrostav, STRABAG, Porr apod., ale opak je pravdou. **Při menších zakázkách (do 100 mil. Kč) tvoří poměrně silnou konkurenci především lokální firmy, dokonale využívající znalost místního prostředí a uplatňující nízkou cenovou politiku.** V konkurenčním boji o veřejné zakázky podnik B&J Holding a.s. soupeří nejčastěji se společnostmi BAU – PLUS a.s., KV BUILDING s.r.o., Chýle s.r.o., EMV s.r.o., První Stavební Chrudim a.s., STAVBY a.s., aj.

Současný trend ukazuje, že ve výběrových řízeních působí stavební firmy jako konkurenti, avšak po rozhodnutí o přidělení zakázky výherní firma často využívá spolupráce s ostatními zájemci. Tento počin je dán zběhlostí v prostředí stavby vyplývající z účasti na pořádaných prohlídkách, ceněním výkazů výměr, možností dodatečného dotázání se zadavatelů na technické požadavky a konečně i poskytnutím projektové dokumentace před samotným podáním nabídky. Takto vítězná firma předejde procesu výběrového řízení na případné subdodavatele a je možné hovořit přímo o finančních podmínkách spolupráce.

5.2.3 SWOT analýza

V této kapitole shrnu zjištěné informace z předchozích kapitol a vytvořím celkový pohled na to, co odlišuje společnost B&J Holding a.s. od konkurence, jaké oblasti jsou pro posuzovaný objekt pozitivní, a které může efektivně zužitkovat. Naopak zmíním i místa potencionálního rizika.

SWOT analýza společnosti B&J Holding a.s. má tyto atributy:

S TRENGHT – SÍLA

- jednoduchá a transparentní struktura akcionářů (akcionáři=management)
- kvalifikovaný realizační tým
- vysoký smysl pro odbornost a spokojenost zaměstnanců
- stabilní a skvěle fungující organizační struktura
- využívání pouze prověřených a spolehlivých subdodavatelských firem
- kvalita provedené práce a poskytovaných služeb
- flexibilita a přátelský osobní přístup k zákazníkům
- zkušenosti s veřejnými zakázkami
- vysoká úroveň rozpočtování staveb, podporující získávání zakázek i jejich realizaci
- široké portfolio nabízených dodávek a služeb (nižší závislost na měnících se trendech)
- dobrá pověst a jméno založené na maximalizaci uspokojení potřeb zákazníka
- výborná dostupnost firmy z hlediska lokality

W EAKS – SLABOST

- malá propagace a nízké investice do reklamy
- nepředvídané působení klimatických změn
- krátká doba existence
- pomalu se stabilizující finanční situace
- nevyhovující pozice u bank při poskytování záruk, pojištění a financování projektů
- omezené zaměstnanecké kapacity, potřeba externích pracovníků
- chybějící zkušenosti v oblasti dopravní infrastruktury a developerských projektů
- nedostatečná praxe v kooperaci se zahraničními firmami
- problémy v komunikaci v cizím jazyce
- nerovnoměrné dodavatelské pokrytí na území ČR, v případě získání zakázky i z jiného než Středočeského kraje
- malá iniciativa managementu zapojovat zaměstnance do obchodních aktivit a styku se zákazníky

OPPORTUNITIES – PŘÍLEŽITOSTI

- získávání zakázek z veřejných soutěží, (možnost oslovení nových investorů)
- investice z evropských fondů
- zvyšující se počet modernizací a rekonstrukcí staveb
- mladé kvalifikované síly
- výhodná strategická partnerství
- monitorování vývoje stavebních technologií, materiálů
- omezující podmínky vstupu nové konkurence do veřejných zakázek (kvalifikace požadovaná investorem vyžaduje existující historii firmy)
- vysoká solventnost investorů
- cenová strategie firmy = nízké režijní náklady
- velký počet možných dodavatelů v regionu - nízká vyjednávací síla

THREATS – HROZBY

- vysoká rivalita při výběrových řízeních
- mnoho konkurentů v branži
- dlouhá doba splatnosti vystavených faktur
- vstup zahraničních stavebních firem na trh
- možný pokles objemu státních zakázek v důsledku politických a ekonomických změn
- možné zrušení výjimky snížené sazby DPH pro bytovou výstavbu
- zvyšování daní
- růst cen energií, pohonných hmot
- růst cen stavebních hmot, stavebních produktů
- navyšování mzdových nákladů na evropskou úroveň
- korupce v odvětví

Na základě výsledků SWOT analýzy společnosti B&J Holding a.s. můžeme uvést, že k diskutabilním aspektům patří především hlavní konkurenční výhoda ve formě strategie nejnižších režijních nákladů. Tato taktika umožňuje získat velkou řadu zakázek a tedy plnit realizační plán společnosti. Bohužel otázkou zůstává, zda výhra dané zakázky zajistí společnosti alespoň minimální zisk.

Jedna věc je obstát v konkurenčním boji a zakázku získat a druhá věc je zakázku úspěšně zrealizovat. Proto společnost tuto taktiku dále rozvinula a rozdělila proces účasti ve veřejných zakázkách na dvě části. Jednou je projevení samotného zájmu a podání nabídky. Druhá část procesu se zabývá možnou realizací v případě výhry, výběru dodavatelských firem a zjištění skutečnosti, zda daná zakázka ponese společnosti zisk. Až v případě pozitivního vývoje obou částí je stavba provedena, v opačném případě je společnost nucena se zakázky vzdát.

Největší sílu spatřuji v osobním přístupu managementu firmy k zákazníkovi po celou dobu realizace zakázky, bezpodmínečné plnění termínů a rozsahu dodávek. Nad rámec běžných smluvních vztahů je totiž pro společnost důležitá konečná spokojenost s kvalitou a rychlostí poskytovaných služeb tak, aby byla udržována vzájemná důvěra mezi partnery.

Mezi závažné slabosti bych zařadila nestabilní finanční situaci, která způsobuje komplikace při jednání s finančními institucemi, bankami a i možnými dodavateli.

Pokud jde o příležitosti, tak za největší považuji obměňující se sektor zadavatelů zakázek. **V současné době je běžné účastnit se výběrových řízení, které vyhláší města i obce.** Avšak zůstává otázkou, zda současná rozpočtová situace udrží dosavadní nabídku zakázek na stejné úrovni. Začíná se totiž ukazovat, že je snazší poplat dodavatele na dodávku kompletních děl než zadávat realizaci jednotlivých prací. Pro zadavatele to znamená úspory plynoucí z nižší náročnosti přípravy realizačního projektu, ale uchazečům je k tíži zvýšená náročnost na kvalifikaci.

V oblasti možných hrozeb vidím největší problém ve skutečnostech, které sama společnost nemůže ovlivnit. **Náklady stavebních firem ovlivňuje především zvyšování daní, růst cen energií a pohonných hmot a zdražování cen stavebních hmot a produktů.**

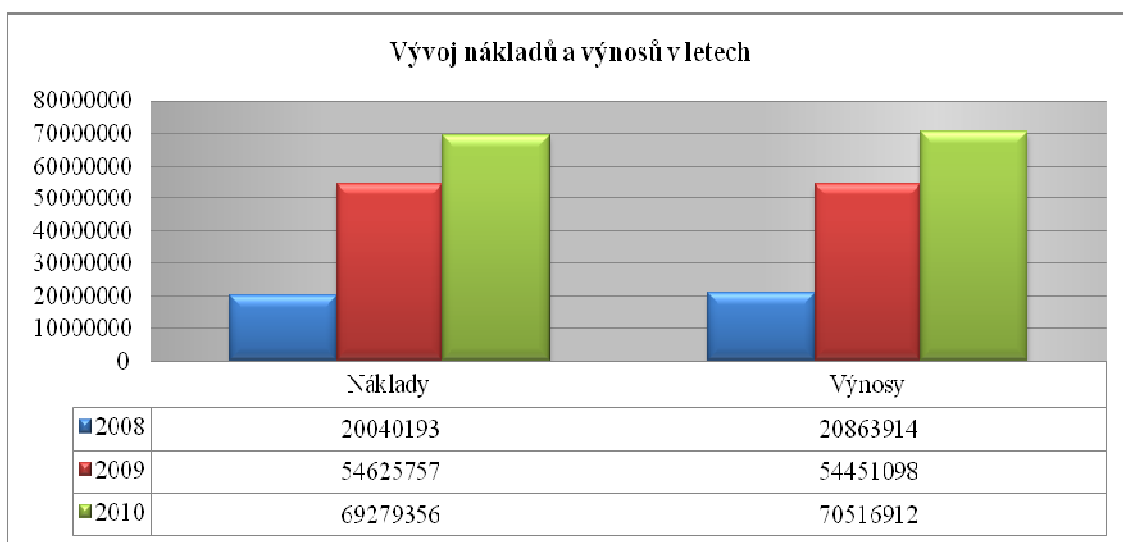
Otázkou zůstává, jak se na existenci společnosti podepíše plánované změny Zákona o veřejných zakázkách, které přinesou dle Ministerstva pro místní rozvoj několik zásadních novinek oproti stávajícímu stavu.

5.3 Finanční analýza společnosti B&J Holding a.s.

V následujících kapitolách postupně analyzuji vývoj zdraví společnosti B&J Holding a.s. v letech 2008 – 2010. V analýze se zaměříme na zhodnocení finanční situace podniku a k tomuto účelu využiji vzorce uvedené v kapitole 3.1 Finanční analýza.

Vývoj nákladů a výnosů

Pro úvod uvádím vývoj nákladů a výnosů v letech 2008 – 2010.



Graf 5 - Vývoj nákladů a výnosů v letech 2008 – 2010⁴³

Při porovnání nákladů a výnosů v pozorovaných letech vidíme, že **největší hospodářský výsledek byl dosažen v roce 2010.**



Graf 6 - Dosažený hospodářský výsledek v letech 2008 - 2010⁴⁴

⁴³ Zdroj: vlastní zpracování

⁴⁴ Zdroj: vlastní zpracování

5.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Pro přehlednost jsem v analýze absolutních ukazatelů použila zjednodušenou strukturu aktiv a pasiv, kde zdrojem údajů je rozvaha za roky 2008 – 2010 (viz Příloha č. 1, 2).

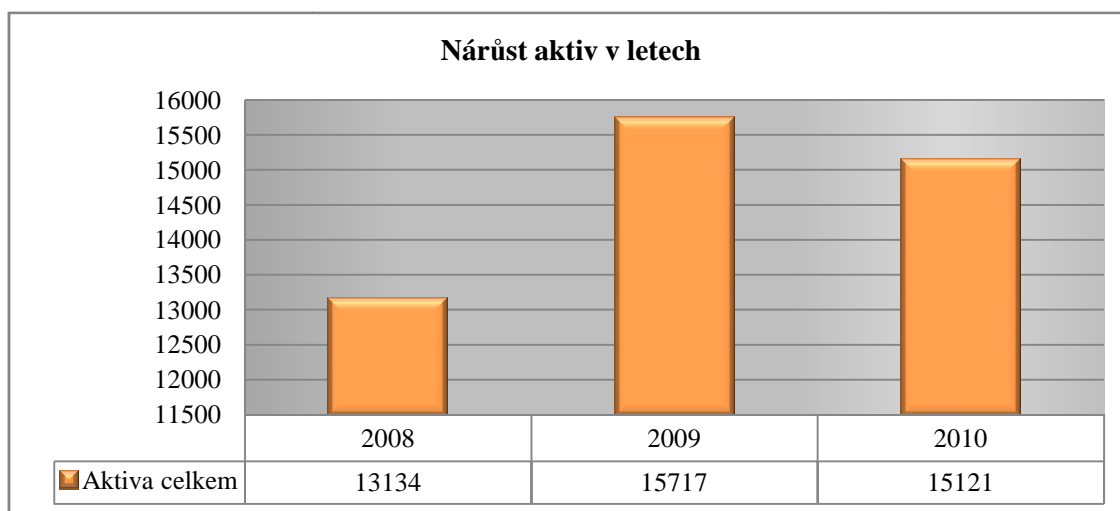
1) Analýza aktiv

V následující tabulce vidíme, jak se majetek podniku vyvíjel v pozorovaných letech.

	2008	2009	2010
Aktiva Celkem	13 134	15 717	15 121
Dlouhodobý majetek	1 606	2 060	2 147
Dlouhodobý hmotný majetek	1 606	1 993	2 080
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	67	67
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	10 777	13 048	12 586
Zásoby	0	0	2 000
Dlouhodobé pohledávky	9 651	8 364	0
Krátkodobé pohledávky	147	666	8 626
Krátkodobý finanční majetek	979	4 018	1 960
Časové rozlišení	751	609	388

Tab. 2 - Zjednodušená struktura aktiv v tis. Kč⁴⁵

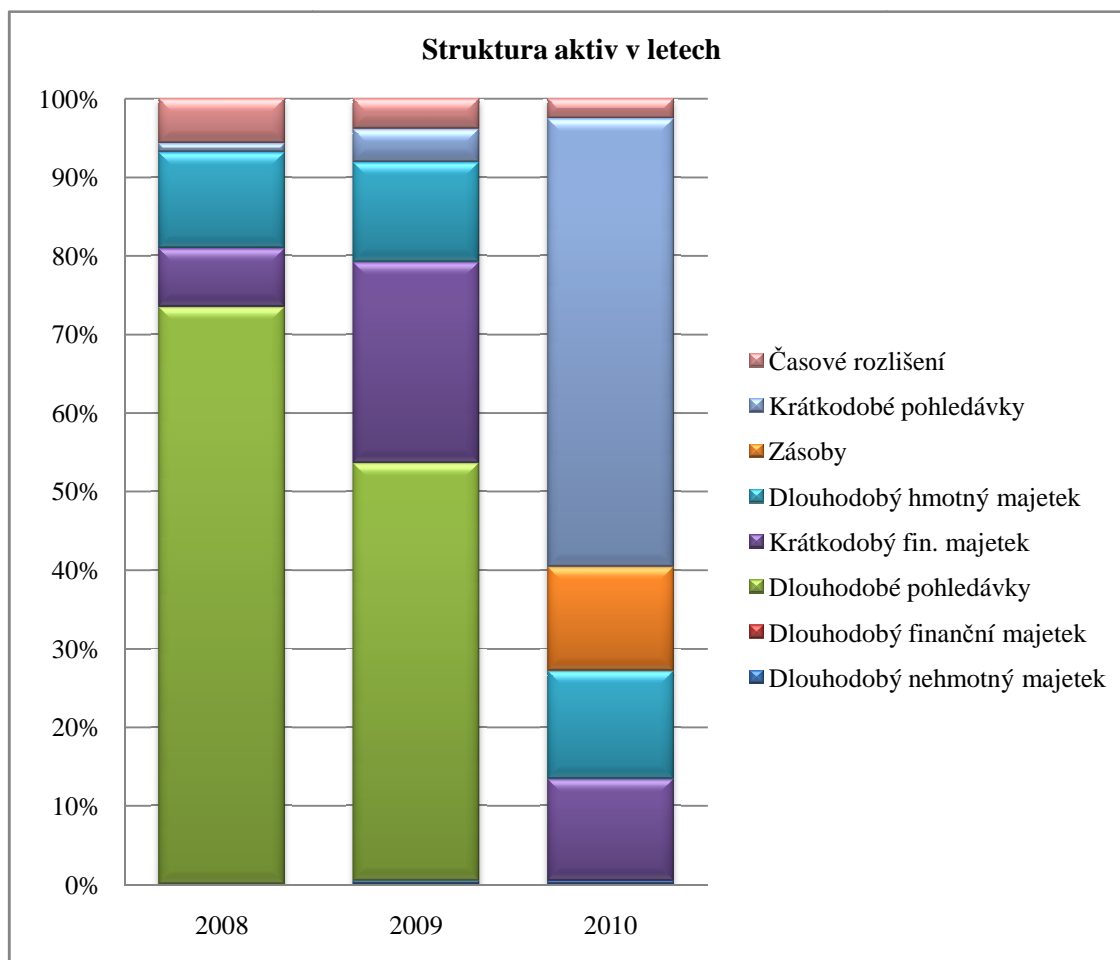
Z tabulky je patrné, že největší nárůst aktiv (tedy i pasiv) byl zaznamenán v roce 2009 a to o necelých 20% vzhledem k roku 2008. Zatímco v roce následujícím bylo dosaženo oproti roku 2009 poklesu a to o 3,8 %.



Graf 7 - Nárůst aktiv (pasiv) v letech 2008 – 2010 (v tis. Kč)⁴⁶

⁴⁵ Zdroj: vlastní zpracování

Dále můžeme sledovat, jaká je struktura majetku a jak se v čase mění. Původně v aktivech podniku činily největší položku dlouhodobé pohledávky, které se v dalších letech snížily až do nuly a jejich pozici obsadily pohledávky krátkodobé. Podrobnější analýza struktury aktiv je provedena ve vertikální analýze.



Graf 8 - Struktura aktiv v letech 2008 – 2010⁴⁷

➤ Horizontální rozdílová analýza

Společnos B&J Holding a.s. lze zařadit do skupiny menších podniků s neustálenou strukturou majetku a kapitálu. Pak je tedy vhodnější použít horizontální - rozdílovou analýzu, protože některé položky v čase kolísají sice o zanedbatelnou finanční částku, ale z hlediska podílové analýzy může jít o velkou část oproti předchozímu období.

⁴⁶ Zdroj: vlastní zpracování

⁴⁷ Zdroj: vlastní zpracování

	2008/2009	2009/2010
Aktiva celkem	2 583	-596
Dlouhodobý majetek	454	87
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	387	87
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	67	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0
Oběžná aktiva	2 271	-462
<i>Zásoby</i>	0	2 000
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	519	7 960
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	3 039	-2 058
Časové rozlišení	-142	-221

Tab. 3 - Horizontální rozdílová analýza aktiv v tis. Kč⁴⁸

Z horizontální analýzy majetku podniku vidíme, že se během tří let majetek podniku rozrůstá, zpočátku více, potom již pomaleji.

Ve všech položkách dlouhodobého majetku byl zaznamenán rostoucí trend. Rok 2010 byl ovšem příznivému směru nakloněn méně než rok 2009. Růst dlouhodobého majetku v roce 2009 je zapříčiněn především růstem hmotného majetku, který v absolutním vyjádření vzrostl o 387 tis. Kč. V roce následujícím se opět zvýšil, tentokrát pouze o 87 tis. Kč. Hlavní a zároveň jedinou položkou tvořící tento nárůst jsou samostatné movité věci a soubory movitých věcí, kdy společnost nakoupila přepravní a stavební techniku. Zatímco dlouhodobý finanční majetek je ve všech sledovaných obdobích nulový, dlouhodobý nehmotný majetek má nejdříve rostoucí a následně stagnující tendenci. Tento fakt je zapříčiněn nákupem výpočetní techniky a firemního software do administrativního zázemí společnosti.

Rok 2009 byl příznivý i pro nárůst oběžného majetku. Největší zvyšující se položkou byl krátkodobý finanční majetek a to o 3039 tis. Kč, druhou v pořadí byly krátkodobé pohledávky (o 519 tis. Kč) a žádnou změnu nezaznamenaly zásoby. Rok 2010 byl však rokem poklesu. Celkově se oběžná aktiva snížila o 462 tis. Kč. Velký růst je zaznamenán u krátkodobých pohledávek (o 7960 tis. Kč) a naopak pokles u krátkodobého finančního majetku (o 2058 tis. Kč). Krátkodobé pohledávky mají rapidně rostoucí tendenci díky zvyšování položky Pohledávky z obchodních vztahů.

⁴⁸ Zdroj: vlastní zpracování

Růst majetku v roce 2009 je způsoben více nárůstem oběžného než dlouhodobého majetku, což vyvolává otázku, zda pohledávky či krátkodobý finanční majetek nerostou příliš. Odpověď je patrná z výsledků v roce 2010, kdy je zřejmé, že společnost se řízením pohledávek příliš nezabývá. Je tedy důležité zaměřit se na to, aby se oběžný majetek pohyboval po podniku nikoli živelně ale řízeně.

➤ **Vertikální analýza**

Vertikální (svislou) analýzou společnosti B&J Holding a.s. budeme sledovat proporcionalitu položek rozvahy vůči základní veličině, neboli podíl jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech.

	2008	2009	2010
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	12,23%	13,11%	14,20%
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0,00%	0,43%	0,44%
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	12,23%	12,68%	13,76%
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	82,05%	83,02%	83,24%
<i>Zásoby</i>	0,00%	0,00%	13,23%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	1,12%	4,24%	57,05%
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	7,45%	25,56%	12,96%
Časové rozlišení	5,72%	3,87%	2,57%

Tab. 4 - Vertikální analýza aktiv v tis. Kč⁴⁹

Ve struktuře celkových aktiv se v průběhu jednotlivých let objevuje rozložení složek oběžných a dlouhodobých aktiv obdobně. Podíl oběžných aktiv je samozřejmě vždy daný podnikovými specifiky, ale situace, kdy je v oběžných aktivech vázáno průměrně 83% majetku, upozorňuje, že by měla být věnována pozornost jeho analýze a eventuelní optimalizaci jeho složek, aby docházelo k růstu podílu všech položek oběžných aktiv na celkovém majetku.

Podíl jednotlivých složek, ať už oběžného či dlouhodobého majetku, je ve sledovaných letech obdobný, až na výměnu pozice krátkodobých a dlouhodobých pohledávek oběžných aktiv.

⁴⁹ Zdroj: vlastní zpracování

Příčina zřejmě tkví v účetním ocenění daných položek, protože v obdobích, kdy změna nastala, byla společností B&J Holding a.s. změněna firma zajišťující daňové poradenství.

Z vertikální analýzy můžeme také sledovat vývojové tendence, kterými se firma ubírá. Dlouhodobý majetek je udržován v obdobné výši a probíhají pouze obnovovací investice. Oběžný majetek plynule narůstá a je třeba se podívat, čím je tento nárůst kryt.

2) Analýza pasiv

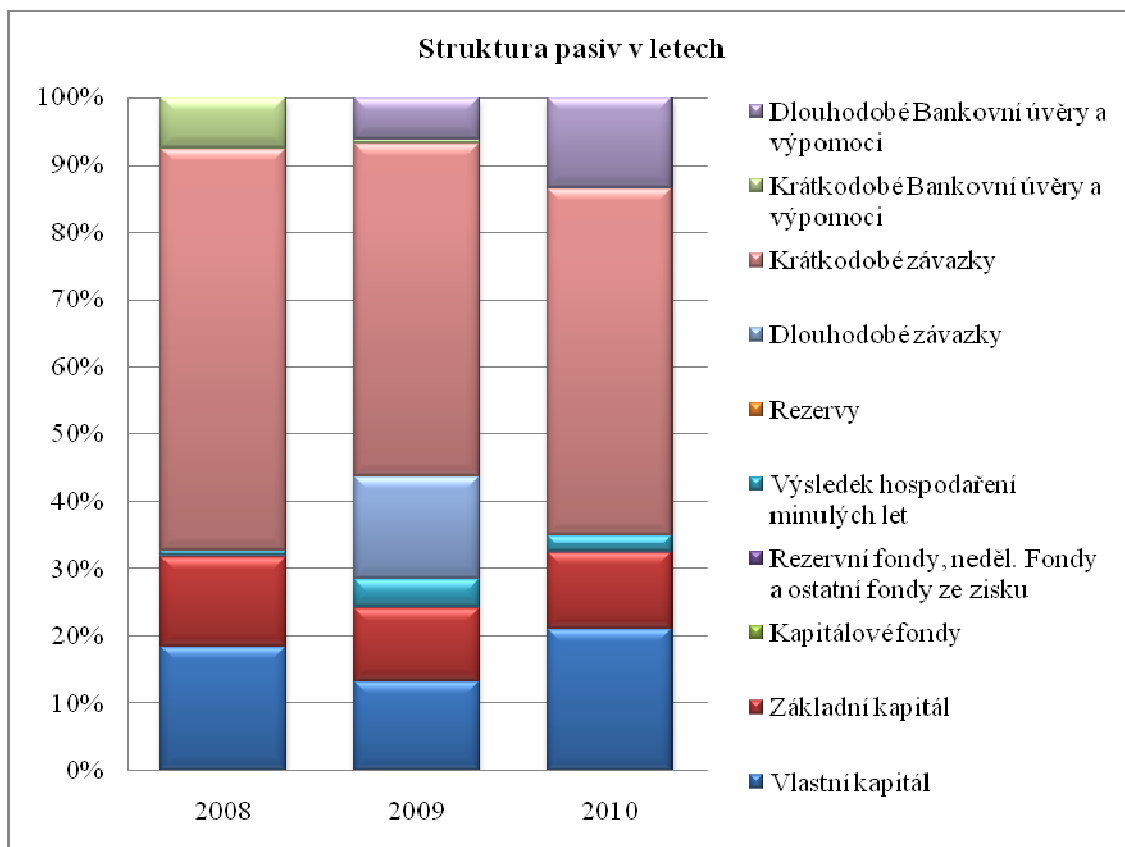
V následující tabulce uvádím vývoj stavu jednotlivých složek pasiv v pozorovaných letech 2008 – 2010.

	2008	2009	2010
<i>Pasiva Celkem</i>	13 134	15 717	15 121
<i>Vlastní kapitál</i>	2 792	2 460	3 697
<i>Základní kapitál</i>	2 000	2 000	2 000
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0
<i>Rezervní fondy, neděl. fondy a ostatní fondy ze</i>	28	28	29
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	115	764	432
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního</i>	649	-332	1 236
<i>Cizí zdroje</i>	10 204	13 181	11 424
<i>Rezervy</i>	0	0	0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	0	2 800	0
<i>Krátkodobé závazky</i>	9 064	9 120	9 062
<i>Krátkodobé Bankovní úvěry a výpomoci</i>	1 140	116	0
<i>Dlouhodobé Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	1 145	2 362
<i>Časové rozlišení</i>	138	76	0

Tab. 5 – Zjednodušená struktura pasiv (v tis. Kč)⁵⁰

Z tabulky je patrné, jak se meziročně měnila struktura pasiv. Převažující podíl na celkových pasivech má cizí kapitál a to více jak 75% v každém ze sledovaných období. Nejvýznamnější položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky.

⁵⁰ Zdroj: vlastní zpracování



Graf 9 – Struktura pasiv v letech 2008 - 2010⁵¹

➤ **Horizontální rozdílová analýza pasiv**

	2008/2009	2009/2010
Pasiva Celkem	2 583	-596
Vlastní kapitál	-332	1 237
Základní kapitál	0	0
Kapitálové fondy	0	0
Rezervní fondy, neděl. fondy a ostatní fondy ze zisku	0	1
Výsledek hospodaření minulých let	649	-332
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-981	1 568
Cizí zdroje	2 977	-1 757
Rezervy	0	0
Dlouhodobé závazky	2 800	-2 800
Krátkodobé závazky	56	-58
Krátkodobé Bankovní úvěry a výpomoci	-1 024	-116
Dlouhodobé Bankovní úvěry výpomoci	1 145	1 217
Časové rozlišení	-62	-76

Tab. 6 – Horizontální rozdílová analýza pasiv v tis. Kč⁵²

⁵¹ Zdroj: vlastní zpracování

⁵² Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj zdrojů majetku v podniku B&J Holding a.s. je patrný z Tabulky 6. **Na první pohled vidíme, že největší přesun zdrojů aktiv v absolutním vyjádření byl z cizího kapitálu na vlastní. Ale nadále převažuje podíl cizího kapitálu na celkových pasivech.** V absolutním vyjádření nejvíce kolísají krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry. Tento stav je způsoben přehodnocením možností financování z krátkodobých poskytnutých úvěrů na dlouhodobé. Růst celkových pasiv nastal pouze v roce 2009 a byl vyvolán především vznikem dlouhodobých závazků, které v roce 2008 byly nulové. V roce 2010 celková pasiva klesla, ale při pohledu na absolutní číslo nejde o tak velkou položku.

➤ **Vertikální analýza pasiv**

	2008	2009	2010
<i>Pasiva Celkem</i>	100,00%	100,00%	100,00%
<i>Vlastní kapitál</i>	21,26%	15,65%	24,45%
<i>Základní kapitál</i>	15,23%	12,73%	13,23%
<i>Kapitálové fondy</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Rezervní fondy, neděl. fondy a ostatní fondy ze</i>	0,21%	0,18%	0,19%
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	0,88%	4,86%	2,86%
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>	4,94%	-2,11%	8,17%
<i>Cizí zdroje</i>	77,69%	83,86%	75,55%
<i>Rezervy</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	0,00%	17,82%	0,00%
<i>Krátkodobé závazky</i>	69,01%	58,03%	59,93%
<i>Krátkodobé Bankovní úvěry a výpomoci</i>	8,68%	0,74%	0,00%
<i>Dlouhodobé Bankovní úvěry výpomoci</i>	0,00%	7,29%	15,62%
<i>Časové rozlišení</i>	1,05%	0,48%	0,00%

Tab. 7 – Vertikální analýza aktiv v tis. Kč⁵³

Struktura celkového kapitálu ukazuje, že neustále převládá cizí kapitál. V roce 2009 jeho podíl vzrostl o 6%, což způsobilo především navýšení položky dlouhodobých závazků. Následně v roce 2010 byl, díky dosažení kladného hospodářského výsledku a vynulování položky dlouhodobých závazků, navýšen podíl vlastního kapitálu na 24,5% celkových pasiv. U cizích zdrojů byl výraznější přesun od využívání krátkodobých bankovních úvěrů na ty dlouhodobé.

⁵³ Zdroj: vlastní zpracování

3) Zhodnocení financování přes bilanční pravidla

	2008	2009	2010
Zlaté bilanční pravidlo			
<i>Dlouhodobý majetek</i>	1 606	2 060	2 147
<i>Dlouhodobý kapitál</i>	2 792	6 405	6 059
Pravidlo vyrovnání rizika			
<i>Vlastní kapitál</i>	2 792	2 460	3 697
<i>Cizí zdroje</i>	10 204	13 181	11 424
Pari pravidlo			
<i>Dlouhodobý majetek</i>	1 606	2 060	2 147
<i>Vlastní kapitál</i>	2 792	2 460	3 697

Tab. 8 – Zhodnocení financování přes bilanční pravidla (v tis. Kč)⁵⁴

Zlaté bilanční pravidlo hlídá časovou sladěnost umístění zdrojů do majetku, tedy porovnává dlouhodobý majetek a dlouhodobý kapitál. Přičemž dlouhodobý kapitál obsahuje vlastní kapitál, dlouhodobé závazky a dlouhodobý úvěr. **Ani v jednom roce není požadavek bilančního pravidla splněn, tedy majetek a kapitál nejsou časově sladěny. Nejhorší situace je v roce 2009, kdy dlouhodobý kapitál převyšuje majetek více jak trojnásobně. Z toho plyne, že podnik brzdí v dalším rozvoji financování krátkodobých aktiv dlouhodobým kapitálem. Dlouhodobý majetek je navyšován jen slabě.**

Z hlediska **hodnocení vyrovnání rizika**, kdy je požadováno, aby vlastní kapitál převyšoval cizí zdroje, **není pravidlo splněno ani v jednom ze sledovaných období.** Při pohledu na vývoj situace vidíme, že největší rozdíl položek byl v roce 2009. V roce 2010 se situace nepatrně zlepšila, ale cizí zdroje stále několikanásobně převyšují vlastní kapitál.

Pari pravidlo doporučuje, aby nebyl dlouhodobý majetek kryt celý vlastním kapitálem. Vlastního kapitálu by tedy mělo být méně než dlouhodobého majetku, aby se vytvořil prostor pro financování i dlouhodobými cizími zdroji. **Přičemž dle výsledků podniku můžeme usoudit, že tento požadavek není splněn ani v jednom roce.**

Všechny předchozí hodnocení bohužel ukazují, že podnik neefektivně hospodaří s kapitálem.

⁵⁴ Zdroj: vlastní zpracování

4) Analýza výkazu zisků a ztrát

Zkrácenou strukturu výkazu zisků a ztrát v tis. Kč uvádím v Tabulce 9.

	2008	2009	2010
Obchodní marže	0	0	-3 336
Přidaná hodnota	1 742	2 201	5 475
Provozní VH	907	0	1 577
Finanční VH	-83	-174	-341
Mimořádný VH	0	0	0
VH za účetní období	649	-332	1 236
VH před zdaněním	824	-174	1 236

Tab. 9 – Zkrácená struktura výkazu zisků a ztrát v tis. Kč⁵⁵

Ze zkrácené struktury výkazu zisků a ztrát je patrné, že nemůžeme **hovořit o rostoucí tendenci všech složek výkazu**. Růst ve všech pozorovaných letech je vidět pouze u přidané hodnoty a naopak jenom pokles vidíme u finančního hospodářského výsledku.

➤ Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

	2008/2009	2009/2010
Obchodní marže	0	-3 336
Přidaná hodnota	459	3 274
Provozní VH	-907	1 577
Finanční VH	-91	-167
Mimořádný VH	0	0
VH za účetní období	-981	1 568
VH před zdaněním	-998	1 410

Tab. 10 – Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát v tis. Kč⁵⁶

Rok 2009 byl pro stavební společnost rokem krizovým. Došlo k poklesu téměř ve všech položkách v porovnání s rokem předchozím. Pozitivní růst vidíme až v roce 2010, kdy došlo k vykázání kladného provozního hospodářského výsledku i výsledku hospodaření.

⁵⁵ Zdroj: vlastní zpracování

⁵⁶ Zdroj: vlastní zpracování

5.3.2 Poměrová analýza

Pro potřeby této analýzy dáváme jednotlivé absolutní hodnoty do vzájemných poměrů a dále třídíme tyto indikátory do skupin, které měří určitou stránku finančního zdraví podniku. Tyto skupiny jsou vnímány jako stejně důležité a rovnocenné a zahrnují analýzu ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti.

1) Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost kapitálu měří schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability nemají určeny hraniční hodnoty, tedy čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem.

	2008	2009	2010
Vstupní veličiny (tis. Kč)			
EAT	649	-332	1236
EBIT	883	-18	1423
Aktiva	13 134	15 717	15 121
Nákladové úroky	59	156	187
Vlastní kapitál	2 792	2 460	3 697
Dlouhodobé závazky	0	2 800	0
Tržby	20 839	53 840	68 408
Ukazatele rentability			
ROA	0,07	0,00	0,09
ROE	0,23	-0,13	0,33
ROS	0,03	-0,01	0,02

Tab. 11 – Ukazatele rentability⁵⁷

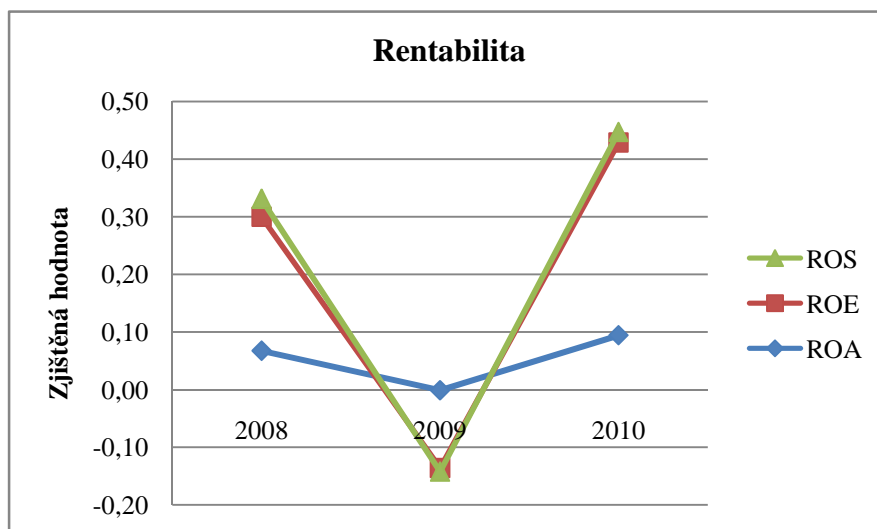
Při analýze jsem hodnotila rentabilitu celkového kapitálu (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu tržeb (ROS). Rentabilita celkového kapitálu, resp. aktiv je vhodná pro mezinárodní srovnání firem ze stejného oboru, protože je zde vyloučen vliv úrokového krytí, tak i rozdílných daňových soustav. Rentabilita vlastního kapitálu je měřítkem výkonnosti pro vlastníky a investory. Zhodnocení tržního uplatnění vlastních výrobků, služeb a prodaného zboží na trhu umožňuje rentabilita tržeb.

Všechny zjištění ukazatele svědčí o zvyšující se výnosnosti v letech 2008 a 2010. Rok 2009 byl rokem ztrátovým, kdy došlo k poklesu všech složek rentability.

⁵⁷ Zdroj: vlastní zpracování

Ve všech obdobích stojí za povšimnutí **převaha ROE nad ROA**, což znamená, že relativní vytíženost celého kapitálu je menší než vlastního kapitálu. Tato skutečnost je způsobena disponováním dostatečné ziskovosti s jistou mírou zadluženosti, kterou je firma schopna udržovat a hradit, aniž by jí to způsobovalo existenční problémy.

Výše zmíněný vývoj ukazatelů rentability zachycuje Graf 10.



Graf 10 – Ukazatele rentability v letech 2008 - 2010⁵⁸

2) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zachycují schopnost podniku využít jednotlivé majetkové části, zda má přebytečné kapacity, či naopak nedostatek produktivních aktiv. Setkáváme se zde s dvěma typy ukazatelů a to obratovostí (počtem obrátů) a dobou obrátu. Snahou podniku je co nejvíce zkrátit dobu obrátu, a zvýšit tak počet obrátek neboli maximalizovat obrátky a minimalizovat doby obrátu.

	2008	2009	2010
Vstupní veličiny (tis. Kč)			
Aktiva	13 134	15 717	15 121
Tržby	20 839	53 840	68 408
Zásoby	0	0	2 000
Pohledávky z obchodních	9 631	8 344	7 333
Závazky z obchodních vztahů	8 648	8 575	7 529

Tab. 12 – Vstupní veličiny pro výpočet ukazatelů aktivity (v tis. Kč)⁵⁹

⁵⁸ Zdroj: vlastní zpracování

	2008	2009	2010
Ukazatele aktivity			
<i>Obrat celkových aktiv</i>	1,59	3,43	4,52
<i>Obrat pohledávek</i>	2,16	5,99	8,73
<i>Obrat závazků</i>	2,41	6,25	8,50
<i>Doba obratu pohledávek</i>	166,38	60,09	41,25
<i>Doba obratu závazků</i>	149,40	57,58	42,37

Tab. 13 – Ukazatele aktivity⁶⁰

Obrat celkových aktiv se pohybuje nad doporučenou hodnotou 1 a roste v čase, což je pro podnik pozitivní. Růst je zaznamenán v obratu závazků i v obratu pohledávek. Zajímavý je vztah doby splatnosti pohledávek a závazků. **Ve všech sledovaných letech je doba splatnosti pohledávek přibližně stejná jako doba splatnosti závazků, což znamená, že odběratelé platí stejně rychle jako analyzovaný podnik.** Postupem času je vidět tendence snižování doby obratu pohledávek i závazků zároveň, což je dané především vysokou solventností veřejného sektoru (snižující se doba obratu pohledávek), která umožňuje dostát analyzovanému podniku svým závazkům. Doba obratu zásob není pro podnik relevantní určovat z důvodu existence nulových hodnot.

3) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poměří cizí a vlastní zdroje a hodnotí schopnost podniku hradit náklady dluhu.

	2008	2009	2010
Vstupní veličiny (tis. Kč)			
<i>Cizí kapitál</i>	10 204	13 181	11 424
<i>Vlastní kapitál</i>	2 792	2 460	3 697
<i>Dlouhodobé závazky</i>	0	2 800	0
<i>Dlouhodobý majetek</i>	1 606	2 060	2 147
<i>Aktiva</i>	13 134	15 717	15 121
<i>EBIT</i>	883	-18	1 423
<i>Nákladové úroky</i>	59	156	187
Ukazatele zadluženosti			
<i>Celková zadluženost</i>	0,78	0,84	0,76
<i>Úrokové krytí</i>	14,97	-0,12	7,61
<i>Zadluženost vlastního kapitálu</i>	3,65	5,36	3,09
<i>Překapitalizace / Podkapitalizace</i>	1,74	2,55	1,72

Tab. 14 – Ukazatele zadluženosti⁶¹

⁵⁹ Zdroj: vlastní zpracování

⁶⁰ Zdroj: vlastní zpracování

Jak celková, tak zadluženost vlastního kapitálu se v letech 2008 a 2010 výrazně neliší. Přestože pro zadluženost neexistují doporučené hodnoty, tak hranice 50% celkové zadluženosti byla překročena ve všech pozorovaných obdobích, což výrazně zmenšuje prostor pro využívání dalšího cizího kapitálu.

Ukazatel úrokového krytí ukazuje, kolikrát je firma schopna uhradit ze svého EBIT nákladové úroky. Jako minimální doporučená hodnota se uvádí 3 a zároveň by nemělo úrokové krytí klesnout pod 1. Tuto situaci vidíme v roce 2009, kdy firma nebyla schopna z provozní činnosti hradit náklady na cizí kapitál.

Pokud by byla dodržena optimální kapitálová struktura, pak by poměr sumy dlouhodobých závazků a vlastního kapitálu v čitateli a stálých aktiv ve jmenovateli byl roven 1. Zjištěné hodnoty klasifikují podnik jako překapitalizovaný, kdy vykazuje úroveň zdrojů daleko vyšší než je jeho hospodárné využití.

4) Ukazatele likvidity

Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a tak krýt včas a v požadované podobě všechny splatné závazky. Řízení likvidity závisí na strategii firmy. Likvidní prostředky vážou velmi malé nebo žádné výnosy a finance, které nemohou být investovány a snižují tak rentabilitu společnosti. Mezi likviditou a rentabilitou existuje tedy nepřímá úměrnost.

	2008	2009	2010
Vstupní veličiny (tis. Kč)			
Oběžná aktiva	10 777	13 048	12 586
Zásoby	0	0	2 000
Krátkodobé pohledávky	147	8 853	8 626
Finanční majetek	979	4 018	1 960
Krátkodobé dluhy ⁶²	10 342	9 312	9 062
Ukazatele likvidity			
Běžná likvidita	1,04	1,40	1,39
Pohotová likvidita	1,04	1,40	1,17
Okamžitá likvidita	0,09	0,43	0,22

Tab. 15 – Ukazatele likvidity⁶³

⁶¹ Zdroj: vlastní zpracování

⁶² Krátkodobé závazky obsahují vedle krátkodobých závazků i ostatní pasiva, krátkodobé finanční výpomoci a krátkodobé bankovní úvěry.

Běžná likvidita by měla dosahovat hodnot mezi 1,5 – 2,5 a ukazuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna oběžná aktiva na peníze. Nicméně pro dnešní společnosti rychlého rozvoje jde o zbytečně velké zadržování majetku a tak zjištěné úrovně nehodnotíme příliš kriticky.

Pohotová likvidita vyjadřuje, z jaké části je možné krýt závazky pouze z hotovosti a došlých plateb od odběratelů. Optimální hodnota se pohybuje v intervalu 1 – 1,5. Zjištěné hodnoty dosahují spíše dolní hranice a podnik je tak schopen vyrovnat se svými závazky, aniž by musel odprodat své zásoby.

Hodnoty ukazatele **okamžité likvidity** by se měly pohybovat na doporučené úrovni 0,2 – 0,5. Ze zjištěného vyplývá, že společnost byla schopná dostat právě splatným dluhům nejlépe v roce 2009 a nedostatek finančních prostředků vykazovala v roce 2008.

5.3.3 Souhrnné indexy hodnocení podniku

Souhrnné indexy hodnocení podniku dovolují prostřednictvím jednoho čísla vyjádřit celkovou finanční charakteristiku podniku, jeho výkonnost a ekonomickou situaci.

1) *Altmanova analýza – pro podniky neobchodovatelné*

Altmanova analýza je založena na vyhodnocení finančního zdraví podniku pomocí jediného čísla (Z-skore). Skládá se z pěti ukazatelů a zahrnuje v sobě rentabilitu, zadluženost, likviditu i strukturu kapitálu. K jednotlivým ukazatelům je pak přiřazena jejich váha.

Vzhledem k tomu, že společnost B&J Holding a.s. nedisponuje obchodovatelnými cennými papíry, aplikovala jsem tvar rovnice pro podniky neobchodovatelné na kapitálovém trhu:

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

⁶³ Zdroj: vlastní zpracování

- kde X_1 - čistý pracovní kapitál / aktiva
 X_2 - nerozdělený zisk minulých let / aktiva
 X_3 - EBIT / aktiva
 X_4 - vlastní kapitál / cizí zdroje
 X_5 - tržby / aktiva

Pokud je vypočtené Z-skore:

- a) $Z > 2,9$ firma je finančně zdravá a prosperuje
b) $1,23 < Z < 2,89$ o zdraví firmy nelze jednoznačně rozhodnout, pohybuje se v tzv. „šedé zóně“
c) $Z < 1,23$ firmu ohrožuje bankrot

<i>Ukazatel</i>	<i>váhy</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
1	0,717	0,02	0,17	0,17
2	0,847	0,01	0,04	0,04
3	3,107	0,21	0,00	0,29
4	0,420	0,11	0,08	0,14
5	0,998	1,58	3,42	4,51
Vypočtené Z-skóre		1,94	3,71	5,15
Hodnocení		šedá zóna	finančně zdravá	finančně zdravá

Tab. 16 – Vyhodnocení finančního zdraví dle Altmanovy analýzy⁶⁴

Z výsledků hodnot Z je patrné, že pouze v roce 2008 se společnost B&J Holding a.s. nacházela v šedé zóně. V letech 2009 a 2010 překročila hraniční hodnotu 2,89, čímž je považována za prosperující společnost. Zhodnocení svědčí o zlepšující se finanční situaci. Z-skore v roce 2010 svoji výši dokonce zaručuje vysokou serióznost pro věřitele.

2) Index IN05

Index IN05 je zkonstruován s ohledem na podmínky na českém trhu a pro výpočet jsem použila tento vzorec:

$$IN\ 05 = 0,13 * (\text{aktiva} / \text{cizí zdroje}) + 0,04 * (\text{EBIT} / \text{nákladové úroky}) + 3,97 * (\text{EBIT} / \text{aktiva}) + 0,21 * (\text{výnosy} / \text{aktiva}) + 0,09 * (\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobá závazky})$$

⁶⁴ Zdroj: vlastní zpracování

Podle vypočítaných hodnot je možné předpovídat očekávaný vývoj takto:

- a) $IN05 < 0,9$ podnik spěje k bankrotu
- b) $0,9 < IN05 < 1,6$ „šedá zóna“
- c) $IN05 > 1,6$ „zóna prosperity“

<i>Ukazatel</i>	<i>váhy</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
1	0,13	0,17	0,16	0,17
2	0,04	0,60	0,00	0,30
3	3,97	0,27	0,00	0,37
4	0,21	0,33	0,73	0,98
5	0,09	0,08	0,12	0,12
Vypočtený index IN05		1,45	1,00	1,95
Hodnocení		šedá zóna	šedá zóna	zóna prosperity

Tab. 17 – Vyhodnocení finančního zdraví dle Indexu IN05⁶⁵

Vypočtené hodnoty indexu IN05 jsou v pásmu prosperity až v posledním sledovaném období. V letech 2008 a 2009 nám test neprozradil, zda spěje podnik k bankrotu či nikoliv. Avšak můžeme konstatovat, že finanční situace se zlepšuje a v nejbližší době se analyzovaný podnik nemusí bankrotu obávat.

3) Taflerův bankrotní model

Model byl publikován v roce 1977 a je definován čtyřmi poměrovými ukazateli.

$$Z = 0,53 * R_1 + 0,13 * R_2 + 0,18 * R_3 + 0,16 * R_4,$$

- kde
- R_1 - zisk před zdaněním / krátkodobé závazky
 - R_2 - oběžná aktiva / cizí kapitál
 - R_3 - krátkodobé závazky / suma aktiv
 - R_4 - tržby celkem / suma aktiv

⁶⁵ Zdroj: vlastní zpracování

<i>Ukazatel</i>	<i>koeficient</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
R₁	0,53	0,04	-0,01	0,07
R₂	0,13	0,14	0,13	0,14
R₃	0,18	0,16	0,11	0,11
R₄	0,16	0,25	0,55	0,72
Zjištěné hodnoty		0,59	0,77	1,05

Tab. 18 – Vyhodnocení finančního zdraví dle Taflerova bankrotního modelu⁶⁶

Vypočtené hodnoty Z převyšují ve všech případech doporučenou hodnotu 0,3, což značí malou pravděpodobnost bankrotu podniku.

⁶⁶ Zdroj: vlastní zpracování

6 Hlavní poznatky a doporučení

Společnost B&J Holding a.s. se zaměřuje na dodávku stavebních prací pro veřejný sektor, kdy se snaží uspět ve vyhlašováných veřejných zakázkách. Při samotném vzniku si společnost zvolila strategii nízkých nákladů a na jejím základě následně vytvářela a formulovala organizační strukturu. Ta je založena na preferenci demokratického až liberálního stylu řízení, kdy management firmy zasahuje do činností jednotlivých řídicích pracovníků minimálně a preferuje tak tvořivou atmosféru a pocit velké sounáležitosti na celém chodu firmy. Základní charakterovou vlastností těchto „lídru“ analyzované společnosti je schopnost pružně odpovídat na dynamicky se měnící prostředí stavebního trhu. Reagují na aktuální potřeby investorů a zároveň vytvářejí i organizují zájmové koalice s dodavateli, aby realizační prostředí dané stavební zakázky bylo co nejpříznivější.

Jak již bylo zmíněno, politika společnosti B&J Holding a.s. je prosazována v duchu minimalizace nabídkových cen ve výběrových řízeních a maximalizace obratu. Již z účetních výkazů je tedy patrné dosahování nízkého (respektive záporného) hospodářského výsledku. Tato skutečnost je zakotvena v postoji managementu firmy, kdy společnost realizuje velké množství stavebních zakázek získaných s vědomím minimálního zisku. Obrat je tedy maximalizován, ale konečné vyúčtování jednotlivých realizací, po odečtení režijních nákladů firmy, se téměř rovná pořizovacím nákladům. Management firmy tak vrtkavě spoléhá na stálý a průběžný přísun stavebních zakázek a nehledí na zajištění finančního zázemí firmy pro případ možného negativního výhledu.

Na základě plánu realizace na období 2011-2012, který má společnost B&J Holding a.s. již k dispozici, lze však usuzovat, že sebedůvěra je na místě. Příslib realizačních zakázek je zaštiťován ve formě již podepsaných smluv a vedení společnosti již teď uvažuje o kapacitním navýšení. Velký problém však spatřuji v krátkodobosti této strategie, kdy dlouhodobá existence není v žádném případě zaručena a společnost by měla zařadit do své politiky i otázku možného rizika, kdy může dojít ke snížení až propadu stavební produkce.

Optimistickému pohledu na budoucnost podniku také pomáhá blížící se novelizace zákona o veřejných zakázkách, která snad učiní přítrž korupci a plýtvání při obstarávání veřejných statků. Přičemž vývoj stavební produkce dle Kvartální analýzy českého stavebnictví jenom potvrzuje, že malé/střední firmy mírně zlepšily výhled a očekávají stabilizaci již v tomto roce. Sebedůvěra naopak klesá u velkých společností.

Z analýzy absolutních ukazatelů společnosti B&J Holding a.s. nám vyplývá, že majetek podniku se rozrůstá. Tento nárůst je způsoben ale převahou oběžného majetku nad dlouhodobým, což způsobuje převážně neúměrná výše pohledávek. Společnost B&J Holding a.s. by se měla zamyslet nad politikou řízení pohledávek. Z pohledu dlouhodobějšího vývoje firma investuje do dlouhodobého majetku pouze prostřednictvím obnovovacích investic.

Vývoj zdrojů majetku analyzovaného podniku ukazuje na převažující podíl cizího kapitálu na celkových pasivech ve všech pozorovaných letech.

Ze zhodnocení financování podniku přes bilanční pravidla vyplývá, že dochází k neefektivnímu hospodaření s kapitálem. Toto tvrzení je dané nepříznivými výsledky Zlatého bilančního pravidla, Pravidla vyrovnání rizika i Pari pravidla. Analyzovaný podnik je brzděn v dalším rozvoji kvůli financování krátkodobých aktiv dlouhodobým kapitálem. Také chybí prostor pro financování dlouhodobého majetku i dlouhodobými cizími zdroji (nejen vlastním kapitálem).

V poměrové analýze byl vyzdvihnut převis ROE nad ROA, což ukazuje na nižší vytíženost celého kapitálu než kapitálu vlastního. Dostatečná ziskovost je totiž zajištěna s přiměřenou mírou zadluženosti, která nezpůsobuje existenční problémy. Ale také je výrazně zmenšen prostor pro využívání dalšího cizího kapitálu.

Podnik disponuje nadměrným množstvím zdrojů k zaštitění svých podnikatelských aktivit, a proto je klasifikován jako překapitalizovaný.

Zhodnocení ekonomické situace souhrnnými indexy nám přineslo závěr, že podle všech použitých modelů je firma B&J Holding a.s. finančně zdravá. Dokonce lze hovořit o zlepšující se tendenci a v nejbližší době nehrozí bankrot podniku. Případní věřitelé by pravděpodobně ohodnotili firmu jako stabilní a její vývoj spojili s nízkým rizikem. Z pohledu vlastníka společnost hospodaří dobře, avšak neřeší to otázku nízkého hospodářského výsledku dosaženého ve všech obdobích existence společnosti. Společnost sice maximálně využívá možnosti minimalizace daňových odvodů, ale v případě neexistence realizačního vytížení stavebními zakázkami se firma bude potýkat se značnými existenčními problémy. Situace, kdy firma nezajistí stabilní finanční zázemí a zároveň dojde k propadu kapacitní vytíženosti, bude bankrotní.

ZÁVĚR

Současná ekonomická realita se vyznačuje dynamickým prostředím, které vyžaduje rychlou a adekvátní reakci na přicházející změny. Celý proces životnosti podniku je doprovázen řadou rizik, kritických momentů a faktorů, jenž je nutné analyzovat a řídit. Tuto problematiku řeší první část této práce, kdy se konkrétněji zaměřuje i na finanční analýzu jako na významnou součást podnikového řízení.

Ve druhé části této práce je analyzováno prostředí českého stavebnictví, v němž společnost B&J Holding a.s. podniká. Tento rozbor přináší pohled na politicko-legislativní prostředí včetně zmínění aktuálního hodnocení a chystaných změn v Zákonu o veřejných zakázkách. Je zde analyzován i vývoj hospodářské situace národní ekonomiky (tj. stavební produkce, zaměstnanosti a HDP), socio-kulturní faktory a technologické faktory. Porterova analýza pěti konkurenčních sil odhalila hrozby potenciálních a stávajících konkurentů, substitutů, sílu dodavatelů a zákazníků. Shrnutí zjištěných informací a celkový pohled na to, co odlišuje společnost B&J Holding a.s. od konkurence, jaké oblasti jsou pro posuzovaný objekt pozitivní, a které může efektivně zužitkovat, udává SWOT analýza. V následující kapitole bylo postupně analyzováno finanční zdraví podniku a k tomuto účelu byly využity vzorce uvedené v kapitole 3.1 Finanční analýza. Hodnoceny byly však pouze ty ukazatele, které byly pro společnost B&J Holding a.s. adekvátní a významné. Na závěr jsme zhodnotili celkovou finanční charakteristiku podniku, jeho výkonnost a ekonomickou situaci pomocí souhrnných indexů hodnocení. Zjištěné poznatky a navržená doporučená uzavírají tuto práci.

Finanční i situační analýza odhalily jak příznivé, tak negativní atributy. Hlavní síla spočívá ve stabilní a skvěle fungující organizační struktuře, která pojímá kvalifikovaný realizační tým. Získávání zakázek pak probíhá v odborném duchu a zadavatele veřejných zakázek oslovuje přátelské prostředí a osobní přístup. Záměrný odklon společnosti od výstavby pro soukromé investory je tak daný s přihlédnutím k riziku platební nevole či neschopnosti splácet, což u veřejného sektoru není očekáváno. Příznivá solventnost investorů je však vysokou cenou za pozici, kdy firma vyhraje tendr s myšlenkou minimálního až nulového zisku. Hlavním kritériem výběru dodavatele staveb je vždy nejnižší nabídková cena, doplněná mnohdy dalšími kritérii jako například doba realizace či sankční ujednání. Dodavatelé tak musí velmi zvažovat, jaké ceny nabídnou, protože v případě výhry by mohlo být zaštitění stavby likvidační. Avšak trend ukazuje, že vítězná společnost často uzavírá

strategická partnerství s firmami, které se o danou zakázku také ucházeli, nezvítězili, ale realizační prostředí jim není natolik cizí, že nabídnutou cenu postoupí dalšímu snížení. Daná strategie je diskutabilní a počítá se získáním řady zakázek pro zajištění správného chodu společnosti. Nikterak však nekoresponduje s nutností inovovat, nakupovat a obnovovat stálá aktiva, zaměstnávat kvalifikovanější pracovní síly v nižších stupních koordinace, atd.

Kolísavý trend zisku společnosti B&J Holding a.s. varuje, že by nemělo docházet k vyššímu podílu závazků, z nichž je nutné platit úrok. Bohužel z finanční analýzy vyplývá, že převažuje podíl cizího kapitálu na celkových pasivech ve všech pozorovaných letech a výhled managementu tuto skutečnost potvrzuje. Nastává tedy situace, kdy realizace zakázky je zaštitěna financemi z externích zdrojů, ty jsou v průběhu provádění díla čerpány a po skončení akce následně splaceny. Ale stává se pravidlem, že čerpaná částka převyšuje cenu dané stavební zakázky. Toto je jedním z hlavních důvodů, proč při porovnání nákladů a výnosů jednotlivých let, není patrný velký rozdíl, tedy hospodářský výsledek je minimální. Společnost tak neefektivně hospodaří, když disponuje dostatečným množstvím zdrojů k zajištění svých podnikatelských aktivit, ale dané zdroje používá k financování nákladovosti získaného kapitálu, neinvestuje do dlouhodobého majetku a neřídí tok pohledávek.

Výhled společnosti B&J Holding a.s. do budoucnosti považuje management za optimistický a dle mého mínění se neopírá o zjištěné skutečnosti. Vedení spoléhá na příznivost dosavadního vývoje a nepřipouští si možnost možného rizika neúspěchu. Nedisponováním dostatečného množství finančních rezerv vystavují společnost velkému nebezpečí ztráty a přesto, že souhrnné indexy označují B&J Holding a.s. jako „finančně zdravou“, byly by důsledky stavebního nevytížení bankrotní. Lze tedy usuzovat, že v tomto případě nejsou výsledky provedené finanční analýzy zcela přesné a nepopisují spolehlivě aktuální stav analyzované společnosti.

První cíl, který jsem si vymezila v úvodu diplomové práce, tj. obecná charakteristika problému podnikání a ohledem na některá jeho specifika, jsem realizovala v první části práce. Zbývající cíle práce byly naplněny v druhé části, kde byla provedena situační a finanční analýza společnosti B&J Holding a.s.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Rozvaha společnosti B&J Holding a.s. (v tis. Kč, Netto).....	93
Příloha č. 2 - Rozvaha společnosti B&J Holding a.s. (v tis. Kč).....	94
Příloha č. 3 - Výkaz zisků a ztrát společnosti B&J Holding a.s. (v tis. Kč).....	95

LITERATURA

- [1] BUCHTA, Miroslav. *Manažerská ekonomika II (Ekonomika podniku)*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. 206 s. ISBN 80-7194-387-8.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DĚDINA Jiří; FOFR, Jiří; HRŮZOVÁ, Helena; RICHTER, Jiří; ŠVECOVÁ, Lenka. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- [4] DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] DROZEN, František a kol. *Finanční řízení obchodního podniku (podkladové materiály ke cvičením)*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 96 s. ISBN 80-7079-886-6.
- [6] FARAZMAND, Ali. *Handbook of Crisis and Emergency Management*. Fort Lauderdale. New York: Florida Atlantic University, 2001. 242 s. ISBN 0-8247-0422-3.
- [7] LAM, James. *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, 2003. ISBN 0-471-43000-5.
- [8] PROCHÁZKOVÁ, Dana; ŘÍHA, Josef. *Krizové řízení*. 1. vydání. MV-generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky, 2004. 226 s. ISBN 80-86640-30-2.
- [9] ROUDNÝ, Radim; LINHART, Petr. *Krizový management III*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 174 s. ISBN 80-7194-924-8.
- [10] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

- [11] SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [12] SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [13] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-414-5.
- [14] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Express, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6.
- [15] VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [16] VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [17] ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozšířené vydání. Praha: Linde, 2002. 887 s. ISBN 80-7201-381-5.

ČLÁNKY Z TIŠTĚNÝCH PERIODIK

- [18] Kruták, T. Novela není všelék. *EURO*, 2011, č. 10, s. 70 – 71. ISSN 1212-3129.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [19] CEEC Research. *Kvartální analýza českého stavebnictví 01/2011* [online]. 17. 2. 2011 [cit. 2011-04-14]. Dostupná z WWW: <<http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php>>.
- [20] CEEC Research. *Kvalitativní studie českého stavebnictví 2011* [online]. 17. 5. 2011 [cit. 2011-05-22]. Dostupná z WWW: <<http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php>>.
- [21] Časopis stavebnictví. *Globální krize v českém stavebnictví* [online]. [cit. 2011-04-14]. Dostupný z WWW: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/globalni-krize-v-ceskem-stavebnictvi_N1928>.

- [22] Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 2011-06-14]. Dostupný z WWW: < http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html>.
- [23] Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad, 2011 [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW: < <http://www.czso.cz/>>.
- [24] ČUŘÍNOVÁ, P. Časopis stavebnictví. *Stavebnictví v 1. a 3. čtvrtletí 2010* [online]. 10. 12. 2010 [cit. 2011-04-02]. Dostupný z WWW: < http://www.casopisstavebnictvi.cz/stavebnictvi-v-1-az-3-ctvrtleti-2010_N3989>.
- [25] CHVALKOVSKÁ, J.; JANSKÝ, P.; SKUHROVEC, J. *Z ministerstev za poslední čtyři roky odteklo 276 miliard neprůhledně*. zIndex.cz © 2011 [online]. Tisková zpráva: 26. 1. 2011 [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW:< <http://www.zindex.cz/>>.
- [26] CHVALKOVSKÁ, J.; JANSKÝ, P.; SKUHROVEC, J. *Žebříček ministerstev dle kvality zadávání veřejných zakázek*. zIndex.cz © 2011 [online]. 2011 [cit. 2011-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.zindex.cz/data/110126-ZINDEX-MEDIA.pdf>>.
- [27] *Portál českého stavebnictví* [online]. 1. 1. 2006 [cit. 2011-04-16]. Dostupný z WWW: < <http://www.ceskestavebnictvi.cz/>>.
- [28] SVAČINA, L. *Propad českého stavebnictví nekončí. Počet rozestavěných bytů klesl na minimum*. © 2008 - 2010 Fincentrum Media s.r.o. [online]. 8. 2. 2011 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: < <http://www.hypindex.cz/clanky/propad-ceskeho-stavebnictvi-nekonci.-pocet-rozestavenych-bytu-klesl-na-minimum/>>.

ZDROJE POSKYTNUTÉ SPOLEČNOSTÍ B&J HOLDING A.S.

- [29] *Účetní závěrka B&J Holding a.s. za rok 2008 – 2010*.

Rozvaha společnosti B&J Holding a.s. (v tis. Kč)				
Ozn.	Položka	2 008	2 009	2 010
	AKTIVA CELKEM	13 134	15 717	15 121
A.	Pohledávky za upsaný kapitál			
B.	Dlouhodobý majetek	1 606	2 060	2 147
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	67	67
	1. Zřizovací výdaje			
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
	3. Software	0	67	67
	4. Ocenitelná práva			
	5. Goodwill			
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 606	1 993	2 080
	1. Pozemky			
	2. Stavby			
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 606	1 993	1 541
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů			
	5. Základní stádo a tažná zvířata			
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	539
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek			
	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách			
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly			
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv			
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek			
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek			
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
C.	Oběžná aktiva	10 777	13 048	12 586
C. I.	Zásoby	0	0	2 000
	1. Materiál			
	2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	2 000
	3. Výrobky			
	4. Zvířata			
	5. Zboží			
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9 651	8 364	0
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	9 631	8 344	0
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba			
	3. Pohledávky - podstatný vliv			
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení			
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
	6. Dohadné účty aktivní			
	7. Jiné pohledávky	20	20	0
	8. Odložená daňová pohledávka			
C. III.	Krátkodobé pohledávky	147	666	8 626
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	7 333
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba			
	3. Pohledávky - podstatný vliv			
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení			
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
	6. Stát - daňové pohledávky	147	177	0
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	489	1 293
	8. Dohadné účty aktivní			
	9. Jiné pohledávky			
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	979	4 018	1 960
	1. Peníze	882	687	879
	2. Účty v bankách	97	3 331	1 081
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly			
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek			
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	751	609	388
D. I.	Časové rozlišení	751	609	388
	1. Náklady příštích období	751	609	388
	2. Komplexní náklady příštích období			
	3. Příjmy příštích období			

Rozvaha společnosti B&J Holding a.s. (v tis. Kč)				
Ozn.	Položka	2008	2009	2010
	PASIVA CELKEM	13 134	15 717	15 121
A.	Vlastní kapitál	2 792	2 460	3 697
A. I.	Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
	1. Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
	3. Změny základního kapitálu			
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0
	1. Emisní ážio			
	2. Ostatní kapitálové fondy			
	3. Oceňovací rozdíl z přecenění majetku a závazků			
	4. Oceňovací rozdíl z přecenění při přeměnách			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy zisku	28	28	29
	1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	28	28	29
	2. Statutární a ostatní fondy			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	115	764	432
	1. Nerozdělený zisk minulých let	115	764	764
	2. Neuhrazená ztráta minulých let			-332
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	649	-332	1 236
B.	Cizí zdroje	10 204	13 181	11 424
B. I.	Rezervy	0	0	0
	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky			
	3. Rezerva na daň z příjmů			
	4. Ostatní rezervy			
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	2 800	0
	1. Závazky z obchodních vztahů			
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba			
	3. Závazky - podstatný vliv			
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	2 800	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy			
	6. Vydané dluhopisy			
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě			
	8. Dohadné účty pasivní			
	9. Jiné závazky			
	10. Odložený daňový závazek			
B. III.	Krátkodobé závazky	9 064	9 120	9 062
	1. Závazky z obchodních vztahů	8 648	8 575	7 529
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba			
	3. Závazky - podstatný vliv			
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
	5. Závazky k zaměstnancům	34	56	173
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	46	43	92
	7. Stát - daňové závazky a dotace	333	443	-232
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	1 500
	9. Vydané dluhopisy			
	10. Dohadné účty pasivní			
	11. Jiné závazky	3	3	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	1 140	1 261	2 362
	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	1 145	2 362
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	1 140	116	0
	3. Krátkodobé bankovní výpomoci			
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	138	76	0
C. I.	Časové rozlišení	138	76	0
	1. Výdaje příštích období	138	76	0
	2. Výnosy příštích období			

Výkaz zisků a ztrát společnosti B&J Holding a.s. (v tis. Kč)				
Ozn.	Položka	2008	2009	2010
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	922
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	4 258
+	Obchodní marže	0	0	-3 336
II.	Výkony	20 839	53 340	69 470
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	20 839	53 340	67 470
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	2 000
3.	Aktivace			
B.	Výkonová spotřeba	19 097	51 139	60 659
1.	Spotřeba materiálu a energie	16 256	48 916	13 565
2.	Služby	2 841	2 223	47 094
+	Přidaná hodnota	1 742	2 201	5 475
C.	Osobní náklady	365	1 436	3 231
1.	Mzdové náklady	270	1 086	2 346
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva			
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	95	350	798
4.	Sociální náklady	0	0	87
D.	Daně a poplatky	29	45	48
E.	Odpis dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	402	222	451
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	500	16
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		490	
2.	Tržby z prodeje materiálu	0	10	16
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	890	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		890	
2.	Prodaný materiál			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	19	611	0
H.	Ostatní provozní náklady	58	719	191
V.	Převod provozních výnosů			
I.	Převod provozních nákladů			
*	Provozní výsledek hospodaření	907	0	1 577
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
J.	Prodané cenné papíry a podíly			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů			
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti			
X.	Výnosové úroky			
N.	Nákladové úroky	59	156	187
XI.	Ostatní finanční výnosy	6	0	102
O.	Ostatní finanční náklady	30	18	256
XII.	Převod finančních výnosů			
P.	Převod finančních nákladů			
*	Finanční výsledek hospodaření	-83	-174	-341
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	175	158	0
1.	- splatná	175	158	0
2.	- odložená			
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	649	-332	1 236
XIII.	Mimořádné výnosy			
R.	Mimořádné náklady			
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0
1.	- splatná			
2.	- odložená			
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	649	-332	1 236
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	824	-174	1 236