



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR IMPROVEMENTS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Radim Lachman

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Radim Lachman
Vedoucí práce:	doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení strategické pozice a finančního zdraví vybraného podniku za zvolené období a formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech.

Základní literární prameny:

BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 4. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-0-470-39251-5

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

MARŠÍK, Miloš, 2011. Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-67-5

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy. 2., dopl. vyd. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje zhodnocení ekonomického zdraví vybraného podniku s využitím vybraných metod finanční a strategické analýzy za období 2017-2021. V teoretické části je zpracován teoretický rámec strategické analýzy, kde je kladen důraz na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí analyzovaného podniku a aplikaci vybraných nástrojů finanční analýzy. V praktické části jsou pak tato teoretická východiska aplikována v podmínkách analyzované společnosti. V návrhové části této práce jsou poté formulována opatření směřující ke zlepšení úrovně finančního hospodaření podniku.

Abstract

The diploma thesis is focused on evaluation of the economic health of a selected company using specific methods of financial and strategic analysis for the period 2017-2021. The theoretical framework of strategic analysis is elaborated in the first, theoretical part. This part includes external and internal environment analysis and individual financial analysis tools applied to the selected company. These theoretical premises are then applied in the conditions of the analysed company in the second, practical part. There are proposals leading to improving the financial health of the selected company in the last part of this diploma thesis.

Klíčová slova

Finanční hospodaření, finanční analýza, strategická analýza, analýza vnitřního okolí, analýza vnějšího okolí, návrhy na zlepšení, SLEPTE analýza, SWOT analýza, 7S, Porterův model 5 sil

Key words

Financial management, financial analysis, strategic analysis, evaluation of economic situation, analysis of indicators, analysis of internal environment, analysis of external environment, suggestions for improvement, SLEPTE Analysis, SWOT Analysis, 7S, Porter's 5 forces

Bibliografická citace

LACHMAN, R. Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2022. 110 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marek Zinecker Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 9.5.2022

.....

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu své diplomové práce, panu doc. Ing. Marku Zineckerovi Ph.D. za vedení, odborné rady a připomínky k mé diplomové práci. Poděkování patří i společnosti VSM s.r.o. za poskytnutí potřebných informací k vypracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	10
1 Cíl práce, metody a postup zpracování.....	11
2 Teoretická východiska	12
2.1 Strategická analýza.....	12
2.1.1 SLEPTE analýza – analýza vnějšího prostředí.....	13
2.1.2 Porterův model – analýza oborového prostředí	17
2.1.3 McKinsey 7S model – analýza vnitřního prostředí	19
2.1.4 SWOT analýza.....	22
2.2 Finanční analýza.....	23
2.2.1 Datová základna.....	23
2.2.2 Uživatelé finanční analýzy.....	24
2.2.3 Metody finanční analýzy	25
2.2.4 Analýza absolutních ukazatelů	25
2.2.5 Analýza rozdílových ukazatelů.....	27
2.2.6 Analýza poměrových ukazatelů.....	28
2.2.6.1 Ukazatele likvidity.....	29
2.2.6.2 Ukazatele rentability.....	31
2.2.6.3 Ukazatele zadluženosti	33
2.2.6.4 Ukazatele aktivity	35
2.2.7 Analýza bankrotních ukazatelů.....	37
2.2.8 Ekonomicky přidaná hodnota	38
3 Analýza stavu vybrané společnosti.....	39
3.1 Analyzovaná společnost.....	39
3.2 SLEPTE analýza	41
3.3 Porterův model pěti sil	48
3.4 McKinsey 7S model.....	52
3.5 Finanční analýza.....	57
3.5.1 Analýza absolutních ukazatelů	57
3.5.1.1 Horizontální analýza aktiv.....	57
3.5.1.2 Vertikální analýza aktiv.....	58
3.5.1.3 Horizontální analýza pasiv	60

3.5.1.4	Vertikální analýza pasiv	61
3.5.1.5	Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát	62
3.5.1.6	Vertikální analýza výnosů	63
3.5.1.7	Vertikální analýza nákladů	64
3.5.2	Analýza rozdílových ukazatelů	65
3.5.3	Analýza poměrových ukazatelů	67
3.5.3.1	Ukazatele likvidity	67
3.5.3.2	Ukazatele rentability	69
3.5.3.3	Ukazatele zadluženosti	71
3.5.3.4	Ukazatele aktivity a využití majetku	74
3.5.4	Analýza bankrotních ukazatelů	77
3.5.4.1	Altmanův index finančního zdraví	78
3.5.4.2	Index důvěryhodnosti IN05	79
3.5.5	Ekonomicky přidaná hodnota	80
3.5.6	SWOT analýza	82
3.5.6.1	Silné stránky	83
3.5.6.2	Slabé stránky	84
3.5.6.3	Příležitosti	86
3.5.6.4	Hrozby	87
4	Návrhová část	88
4.1	Zvýšení objemu zakázek	88
4.1.1	Návrh stavebního projektu	89
4.2	Model odměňování managementu	97
4.3	Outsourcing zaměstnanců	99
	Závěr	101
	Seznam použitých zdrojů	102
	Seznam použitých zkratk	105
	Seznam grafů	106
	Seznam obrázků	107
	Seznam tabulek	108
	Seznam výročních zpráv	110

ÚVOD

Každá společnost by měla mít dostatečné informace o svých finančních výsledcích a zároveň i o své strategické pozici, aby zůstala konkurenceschopnou a tvořila hodnotu pro své akcionáře. Toho lze dosáhnout s využitím metod finanční a strategické analýzy.

Vybrané téma Zhodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení bude aplikováno na podmínky společnost VSM s.r.o. se sídlem v Jihlavě. VSM s.r.o. je stavební společnost, která působí na trhu již od roku 1991. Jak již bylo zmíněno, sídlo společnosti se nachází ve městě Jihlava. Svým zákazníkům zajišťuje a nabízí kompletní služby v oblasti stavební činnosti. Je také držitelem certifikátu jakosti ISO, konkrétně 9001, 14001 a 18001. Stavby jsou zejména průmyslové, občanské a bytové. V neposlední řadě také zpracovává designové návrhy a vizualizace „na klíč“.

Tato diplomová práce si klade za cíl zhodnocení strategické pozice a finančního zdraví vybraného podniku za zvolené období a formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech

Diplomová práce se skládá ze tří částí. První část práce se věnuje teoretickým východiskům dané problematiky. Bude zde vysvětlena významnost finanční a strategické analýzy. Dále budou představeny metody, které se používají a jednotlivé ukazatele, které slouží uživatelům k porovnání s oborovými i doporučenými hodnotami. Jedná se tedy například o analýzu obecného a oborového okolí v rámci strategické analýzy a o analýzu absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů a bonitních a bankrotních ukazatelů v rámci finanční analýzy. Poté bude celý teoretický rámec aplikován na data analyzované společnosti VSM s.r.o. Výsledky analytické části práce budou podkladem pro formulaci návrhů na zlepšení ekonomické situace ve společnosti. Veškeré návrhy a zpracování vychází z veřejně dostupných zdrojů a vnitropodnikových dokumentů společnosti a strukturovaných rozhovorů s jednatelem analyzovaného podniku VSM s.r.o.

1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení strategické pozice a finančního zdraví vybraného podniku za zvolené období a formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech.

Dílčí cíle práce a postup zpracování:

- definovat teoretická východiska v oblasti finanční a strategické analýzy podniku;
- představení společnosti VSM s.r.o.;
- zanalyzovat obecné a oborové prostředí podniku s využitím metod strategické analýzy;
- analyzovat vnitřní prostředí podniku s využitím metod strategické analýzy;
- aplikovat vybrané metody finanční analýzy na data z účetních výkazů společnosti za období 2016-2020,
- nalezení problémových oblastí ekonomického řízení společnosti,
- formulovat návrhy na zlepšení ve výše zmíněných problémových oblastech.

Ke zpracování dílčích cílů budou použity následující metody:

- a) SLEPTE analýza – analýza vnějšího okolí společnosti,
- b) analýza oborového okolí – vliv zákazníků, dodavatelů a konkurentů,
- c) model 7S,
- d) finanční analýza – analýza absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů, bonitní a bankrotní modely,
- e) SWOT analýza – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Pro zpracování analýz budou využita jak veřejně dostupná data (např. o vývoji HDP), tak i vnitřní data (účetní závěrky, výroční zprávy, rozhovory s vybranými členy managementu podniku).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část této diplomové práce je zpracována na základě literárních rešerší. Týká se zejména v první části strategické analýzy a jejímu správnému provedení. V druhé části teoretického rámce se opírá o problematiku finanční analýzy a její nástroje pro zpracování.

2.1 Strategická analýza

Strategie je proces, který se skládá z několika podpůrných fází, které souvisejí s vnitřními a vnějšími faktory podniku. Strategii podniku realizuje vrcholový management a vlastníci podniku. Zahrnuje činnosti zaměřené na plánování a dlouhodobý rozvoj podniku důsledně s dostupnými zdroji a prostředím podniku. Strategie je postup, jak dosáhnout zvolených cílů (Grasseová, 2012).

Strategie má tři důležité aspekty, a to tvoření hodnoty, konfigurace a koordinace. Strategie je pro každou společnost jedinečná, ale existuje pět prvků (zdroje, podnikání, struktura, systémy a procesy), které určují úspěch a vedou k podnikové výhodě, která vytváří ekonomickou hodnotu. Týmová práce je důležitým aspektem, bez kterého by mohla strategie selhat. Důležitým prvkem je určení poslání společnosti, které má informační charakter. Je to informační základna pro akcionáře, zaměstnance, dodavatele a zákazníky (Bryson, 2011).

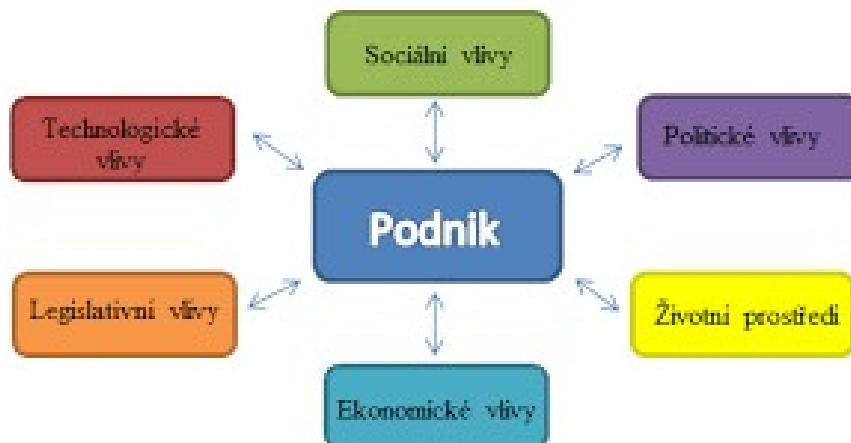
Strategická analýza dává podniku informace o stavu společnosti. Na rozdíl od finanční analýzy, kde se pouze zpracovávají data, se strategická analýza věnuje vnitřnímu a vnějšímu prostředí analyzovaného podniku. Nejčastějšími nástroji pro zpracování strategické analýzy jsou:

- SLEPTE (PESTLE) analýza – zhodnocuje vnější vlivy,
- analýza 7S – zkoumá vnitřní vlivy,
- Porterův model pěti konkurenčních sil – zabývá se konkurencí,
- SWOT analýza – definuje společnost a nachází příležitosti a hrozby,

2.1.1 SLEPTE analýza – analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí podniku by měla být zaměřena především na předpověď tohoto prostředí. Cílem je odhalit potencionální trendy, které by mohly představovat hrozby nebo příležitosti. Doporučuje se, aby vnější analýzu zpracovávalo vedení společnosti průběžně, aby se snadněji předcházelo jakýmkoliv vnějším negativním vlivům nebo případné nevyužité příležitosti. Analýza by měla zahrnovat minulý a budoucí vývoj jednotlivých faktorů, s výsledkem, zdali se jedná o příležitost nebo hrozbu. Schopnost podniku připravit se a reagovat na tyto vlivy by mohla být rozhodujícím faktorem při získávání zákazníka nebo udržení pozice na trhu (Hanzelková, 2017). Zkratka SLEPTE znamená:

- sociální,
- legislativní,
- environmentální,
- politický,
- technologický,
- ekonomický (Hanzelková, 2017).



Obrázek 1: SLEPTE analýza (Wikipedie, 2022)

Sociální faktory

Sociální faktory zobrazují dopady spojené se změnami ve společnosti. Měly by se brát v úvahu demografické změny, které by mohly přinést nový typ zákazníků. Změny životního stylu by mohly ovlivnit výdaje zákazníka. Nejdůležitější sociální faktory:

- společensko-politický systém a prostředí společnosti,
- životní styl,
- demografické faktory, struktura obyvatel a kvalifikační struktura,
- vzdělání (Hanzelková, 2017).

Legislativní faktory / Právní

Je třeba vzít v úvahu všechny možné zákony, které by mohly mít vliv na podnikání. Povědomí o těchto legislativních faktorech zvyšuje účinnost podnikatelské strategie. Analýza by měla obsahovat aktuální a připravované právní předpisy, které by mohly ovlivnit dané odvětví. Neexistující legislativa může podnik dostat do nejisté pozice při plánování podnikatelské strategie.

Nejdůležitější legislativní faktory:

- obchodní zákoník,
- daňová legislativa,
- obchodní politika,
- antimonopolní zákony,
- zákony na ochranu životního prostředí,
- občanský zákoník (Hanzelková, 2017).

Ekologické faktory

V posledních letech se rychle zvyšuje pozornost věnovaná ekologickým aspektům společnosti, v některých případech byly zavedeny nové právní předpisy a nařízení. Pozitivní vztah k životnímu prostředí může být pro některé zákazníky nebo obchodní partnery velmi důležitý, ne-li klíčový. Proto se doporučuje mít určité povědomí o ekologických faktorech. Ekologické faktory:

- ochrana životního prostředí,
- udržitelný rozvoj,
- zpracování a recyklace odpadů,
- obnovitelná energie (Hanzelková, 2017).

Politické faktory

Formulace podnikatelského plánu zahrnuje analýzu politických faktorů, které se týkají odvětví a mohou ovlivnit podnik. Analýza by měla zahrnovat politické faktory, které by mohly ovlivnit i jiné odvětví nebo zemi. Obchodní partner v jiném odvětví by mohl být ovlivněn politickými omezeními, která mohou negativně ovlivnit společnost. Politické faktory:

- vláda a politická stabilita,
- hospodářská politika vlády,
- úroveň regulace podnikání,
- vládní výdaje,
- účast v mezinárodních organizacích,
- vztahy s ostatními zeměmi (Hanzelková, 2017).

Technologické faktory

Sledování technologických změn a hledání nových trendů může znamenat získání konkurenční výhody. Dalším důvodem, proč jsou technologické faktory důležité, je snížení nákladů a efektivita. Nové technologie hrají důležitou roli především v oblasti IT. Technologické faktory:

- rychlost/výkon počítačů,
- připojení k internetu,
- bezdrátové nabíjení,
- automatizace procesů atd,
- informační systémy (Hanzelková, 2017).

Zavádění nových technologií je náročný proces, který může ovlivnit celou organizaci, proto je nutné zvážit klady a zápory.

Ekonomické faktory

Ekonomická analýza obsahuje informace o současné situaci v zemi nebo regionu a předpověď budoucího vývoje. S ohledem na makroekonomické ukazatele by měly tyto faktory odhalit růst, stagnaci nebo recesi, což by mohlo ovlivnit změny v poptávce. Vysoká inflace může omezit růst podniku, na druhou stranu nízké úrokové sazby mohou být příležitostí pro rozvoj společnosti. V případě, že společnost působí na mezinárodní úrovni, by měla zvážit i ekonomickou predikci jiných subjektů, např. Evropské unie. (Grant, 2010).

Při predikci možného budoucího vývoje je doporučeno např. zvážit funkci tzv. magického čtyřúhelníku, který kombinuje čtyři ekonomické ukazatele: ekonomický růst, nezaměstnanost, inflaci a obchodní bilanci. Obecně platí, že pokud jeden z faktorů roste, ostatní klesají a naopak. Např. hospodářský růst může vzrůst díky vyššímu dovozu, což ovlivňuje obchodní bilanci a tím i ekonomický růst a inflaci. Ekonomické faktory:

- hospodářský cyklus domácí a světové ekonomiky,
- měnová politika,
- fiskální politika,
- inflace,
- pracovní náklady,
- vývoj HDP (Hanzelková, 2017).

2.1.2 Porterův model – analýza oborového prostředí

Zkoumání vnějšího prostředí, které může pomoci zjistit, zda je odvětví atraktivní pro vybranou společnost. Analýza by měla odhalit konkurenční prostředí, které vede ke stanovení účinné strategie společnosti. Jako metodika se používá především dlouhodobá ziskovost odvětví. Ziskový potenciál odvětví je určován jednotlivými faktory, jako je cenová elasticita poptávky a výrobní technologie. Nejběžnější analýzou je Porterův rámec pěti sil. Porter uvádí předpoklad, že ziskovost v odvětví závisí na pěti silách, které mohou ovlivňovat ceny, náklady a investice. Je třeba vzít v úvahu, že význam jednotlivých sil může být v různých odvětvích odlišný. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. Rámec pomáhá tuto strukturu odhalit a určit, které faktory jsou důležité pro konkurenci.

Faktory, které ovlivňují rámec pěti sil, jsou:

- stávající konkurence,
- nová konkurence,
- vliv odběratelů,
- vliv dodavatelů,
- substituční produkty (Grasseová, 2012).

Stávající konkurence

Podnik může mít potenciál získat lepší pozici v odvětví, tento proces začíná soupeřením, které může mít pozitivní nebo negativní účinek. V každém odvětví existuje spojení mezi společnostmi, které může ovlivnit všechny účastníky. Porter tvrdí, že snižování cen by mohlo vést k negativním účinkům v odvětví. Na druhé straně lepší marketing může způsobit vyšší poptávku nebo větší diferenciaci výrobků či služeb. Může se jednat o celek nebo jeho část. Faktory ovlivňující rivalitu mezi existujícími firmami:

- vývoj odvětví,
- strategické cíle konkurentů,
- různorodost konkurentů,
- růst odvětví (Grasseová, 2012).

Nová konkurence

Hrozba plynoucí z potenciálního vstupu nových konkurentů závisí do značné míry na překážkách vstupu na trh, které v daném odvětví existují. Tyto bariéry jsou ovlivněny především následujícími faktory: vstupní kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených společností, zásahy vládní legislativy a diferenciací výrobků. Společnost, která snižuje své náklady, může investovat více do výzkumu a vývoje a získat například nové technologie (Grasseová, 2012).

Vliv odběratelů

Hlavním cílem kupujících je snížení ceny a zlepšení kvality služeb nebo výrobků. Všechny tyto požadavky představují pro prodávajícího náklady. Silný kupující by případně mohl vytvořit odvětví konkurenceschopnější. Síla kupujících roste především díky:

- vysoká koncentrace kupujících,
- nízké náklady na změnu dodavatele,
- znalosti kupujících o výrobku nebo službě,
- výrobek je nediferencovaný,
- dostupnost substitutů,
- kupující je citlivý na cenu (Grasseová, 2012).

Vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou rovněž ovlivňovat odvětví, mohou vytvářet tlak na cenovou stabilitu a kvalitu dodávaného materiálu, zboží a služeb. Vlivný dodavatel může snížit zisky v odvětví. Faktory určující vliv dodavatele:

- poptávku ovládá několik dodavatelů,
- náklady na přechod k jinému dodavateli jsou vysoké,
- odvětví nepatří mezi důležité zákazníky dodavatele,
- jeho výrobky jsou důležitou součástí podnikání odběratele (Grasseová, 2012).

Substituční produkty

Substituce produktu nebo služby omezuje potenciální výdělek společnosti nebo společností v daném odvětví. Negativní vliv má vysoký počet substitutů. Porter specifikuje dva typy substitutů, které je třeba si uvědomit, a to:

- Substituty se zlepšující se cenovou pozicí v segmentu,
- Substituty vyráběné v segmentu s vysokým ziskem.

Společnosti by měly analyzovat možné substituty a vytvořit proti nim vhodnou strategii (Grasseová, 2012).

2.1.3 McKinsey 7S model – analýza vnitřního prostředí

Analýza 7S slouží managementu společnosti jako základna pro kritické faktory úspěchu. Slouží ke stanovení strategické vize pro skupiny, podniky nebo týmy. Navrhli jej Tom Peters a Robert Waterman, dva konzultanti společnosti McKinsey & Company. Model se skládá ze sedmi prvků, které jsou rozděleny na tvrdé (strategie, struktura a systémy) a měkké prvky (dovednosti, personál, styl a sdílené hodnoty). Je snazší definovat a rozlišit tvrdé prvky, protože vedení společnosti je může snadno ovlivnit. Na druhou stranu měkké prvky se určují obtížně. McKinseyho model 7S pomáhá zlepšit výkonnost podniku, určit, jakým způsobem zrealizovat návrh strategie a pochopit budoucí změny ve společnosti. (Ravanfar, 2015).

Tvrdé faktory

Strategie – Opatření, která společnost plánuje v reakci na změny ve vnějším prostředí. Společnost by měla definovat svou současnou strategii, jak dosáhne stanovených cílů. (Ravanfar, 2015).

Strategie firmy vychází především z vize všech zainteresovaných stran. Strategii lze charakterizovat jako dlouhodobou orientaci na určitý cíl nebo způsob, jak tohoto cíle dosáhnout. Cílem každé firmy by mělo být dosažení konkurenční výhody a spokojenosti zákazníků (Fotr, 2012).

Struktura – základ specializace a koordinace ovlivněný především strategií, velikostí a rozmanitostí organizace. Definuje, jak je firma rozdělena, jak je postavená hierarchie společnosti a jak spolu jednotlivá oddělení spolupracují. Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů a kompetencí mezi pracovníky organizace. Tyto struktury se postupně vyvinuly do několika základních typů, charakterizovány vedením, od jednodušších ke složitějším. Patří k nim:

Liniová struktura – jeden orgán nadřazený ostatním.

Funkcionální struktura – jednoho vedoucího nahradí několik specializovaných vedoucích,

Liniová štábní struktura – kombinuje dvě předchozí struktury = jeden vedoucí několika specializovaných útvarů,

Divizní struktura – vytvoření samostatných oddělení podle služeb, produktu, geografického rozložení atd.,

Maticové organizační struktury – propojení prvků funkcionální a divizní struktury (Fotr, 2012).

V praxi však existuje jen málo podniků, které jsou striktně strukturovány podle výše uvedených struktur. Existuje řada modifikací a hybridních struktur které se v průběhu času mění v závislosti na měnících se podmínkách (Fotr, 2012).

Systémy – formální a neformální postupy, které podporují strategii a strukturu. Zaměřuje se na hlavní systémy, které řídí organizaci. Podnik považují za finanční, lidské zdroje nebo komunikační systémy (Fotr, 2012).

Měkké faktory

Dovednosti (Skills) - Charakteristické kompetence organizace. Popisují, co daný faktor umí nejlépe. Jedná se například o dovednosti zaměstnanců, řídicích postupů, procesů, systémů, technologií, vztahů se zákazníky atd (Fotr, 2012).

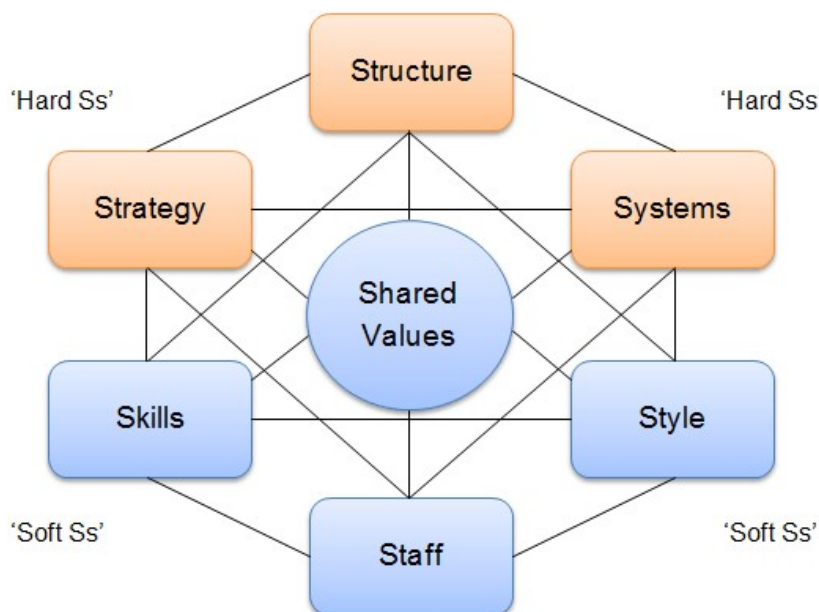
Zaměstnanci (Staff) - Hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti jsou lidské zdroje. Hlavním úkolem managementu je umění správně jednat se svými spolupracovníky. Nejde jen o přímou komunikaci, ale jedná se také o aktivní účast zaměstnanců na podnikatelské činnosti organizace. Podnik se může zaměřit na mezery v pozicích nebo specializaci. Selhání pracovní síly je na druhou stranu také hlavním provozním rizikem podniku, proto je třeba věnovat velkou pozornost motivaci zaměstnanců (Fotr, 2012).

Styl – styl vedení ze strany manažerů – Například jak tráví svůj čas, na co se zaměřují, jaké otázky kladou zaměstnancům a jakým způsobem dělají důležitá rozhodnutí.

Klasifikace stylů vedení:

- Autoritativní styl vedení – vylučuje jakoukoli účast ostatních zaměstnanců na řízení. Vedoucí pracovník tedy rozhoduje na základě informací od podřízených.
- Demokratický styl řízení – vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit se a poté deleguje podřízeným jednotlivé kompetence. Při konečném rozhodování pak přebírá odpovědnost (Fotr, 2012).

Sdílené hodnoty – Základní soubor hodnot, které jsou široce sdíleny v rámci organizace a slouží jako principy toho, co je důležité. Jde tedy o vize, poslání a cíle (Fotr, 2012).



Obrázek 2: McKinsey 7S model (Strategic management, 2022)

2.1.4 SWOT analýza

SWOT Analýza se zaměřuje na zkoumání vnitřních a vnějších faktorů. Tuto analýzu je možné aplikovat jako individuální analytický rámec. Jednotlivá zjištění jsou rozdělena do čtyř skupin obsahující silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza by měla obsahovat pouze relevantní informace pro její účel. Zpracování analýzy by mělo být objektivní, nikoliv pouze subjektivní názor autora, to znamená, že analýza bude odrážet skutečné prostředí, vnitřní i vnější a splňovat tak svůj účel. Hlavním přínosem SWOT analýzy není klasifikace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale o určení vnitřních a vnějších faktorů, které mohou ovlivnit podnik. Po vyhodnocení, vnějších a vnitřních faktorů se doporučuje vytvořit diagram. Ten je užitečným nástrojem pro porovnání jednotlivých faktorů a usnadňuje výběr strategie. Kombinace vnějších a vnitřních faktorů pak pomáhá určit pozici společnosti (Grasseová, 2012).

SWOT ANALÝZA



Obrázek 3: SWOT analýza (Strategic management, 2022)

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je hodnocení podniku z hlediska jeho ziskovosti, efektivnosti, stability, solventnosti a jeho potenciálu. To vše na základě analýzy jeho finančních informací. Finančními informacemi jsou myšleny finanční výkazy společnosti, zprávy o příjmech, tržní údaje atd. Finanční analýza slouží k vyhodnocování ekonomických trendů, stanovování finanční politiky a vytváření dlouhodobých plánů. Podle finanční analýzy se zjišťují silné a slabé stránky, provozní efektivita a aktuální finanční situace společnosti. Na základě toho můžeme učinit předpoklady o budoucím vývoji společnosti a provést krátkodobé a dlouhodobé finanční plánování (Kalouda, 2017).

Můžeme tedy říct, že finanční analýza má dva účely, jedním je znát současnou situaci podniku, druhým je na jejím základě činit budoucí rozhodnutí. Nejčastěji prováděné analýzy jsou horizontální a vertikální analýza a analýza poměrových ukazatelů. Výsledky získané při provádění finanční analýzy by měly být porovnány s výsledky v daném odvětví nebo s vlastními minulými výsledky. Tak lze dospět k závěru, zda společnost dosahuje požadovaných výsledků či nikoliv (Kislingerová, 2010).

2.2.1 Datová základna

Základní zdroje pro finanční analýzu jsou takové, které jsou veřejně dostupné a jsou založeny na finančních výkazech společnosti. Takovými výkazy jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkazy cash flow, přílohy a výroční zprávy společnosti. Tyto zdroje jsou klíčové pro zpracování finanční analýzy a následnému zhodnocení finančního hospodaření.

Zpracováváme-li data jednotlivých organizací, musíme dbát na aktuálnost dat. Finanční analýzu je vhodné provést v minimálním období pěti let. Je třeba dbát i na to, že analyzovaný podnik nemá v analyzovaném období v datech žádné značné výkyvy. V případě odkoupení podniku jinou společností nebo při významných změnách ve finančním hospodaření nástroje finanční analýzy zkusí cílové ukazatele a výpočítané koeficienty ztrácí vypovídající hodnotu (Kislingerová, 2010).

2.2.2 Uživatelé finanční analýzy

Existují různé druhy uživatelů finanční analýzy. Jsou to lidé a instituce, které ji využívají pro široké spektrum podnikatelských účelů, aby uspěli ve světě podnikání. Tyto uživatele lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

1. **Interní uživatelé** – uživatelé finančních výkazů, kteří se nacházejí uvnitř podniku. Těmi jsou:
 - a) investoři – jejich hlavní zájem je zaměřen na generování ziskovosti a návratnosti jejich investice.
 - b) věřitelé – zajímají se o schopnost korporace splácet dluhy a získat informace o peněžních tocích podniku po dobu trvání dluhu.
 - c) management – využívá informace získané z finanční analýzy k přijímání strategických a provozních rozhodnutí. Management se zabývá celkovou ziskovostí, efektivitou a výkonností (Synek, 2015).

2. **Externí uživatelé** – mají vůči společnosti externí postavení. Zajímají se o finanční sílu společnosti, aby jí mohli pomoci v rozhodování o investicích. Těmi mohou být např.:
 - a) institucionální investoři,
 - b) finanční instituce (banky, úvěrové instituce),
 - c) vláda,
 - d) prodejci,
 - e) odbory (Synek, 2015).

2.2.3 Metody finanční analýzy

Finanční analýza se většinou provádí individuálně pro konkrétní společnost. Její provedení se může lišit buď v cílech vedení podniku, externích uživatelů, použitých metod, podrobností nebo jiných potřeb. Nicméně všechny finanční analýzy v podnikových financích, které hodnotí ekonomické chování podniku, jsou odvozeny z principů ekonomické analýzy. Rozdělujeme dva základní typy finanční analýzy, fundamentální a technickou analýzu (Sedláček, 2011).

Fundamentální analýza zahrnuje zkoumání ekonomických vlivů, subjektivního názoru a teoretických znalostí analytika. Metoda hodnocení je založena na srovnávacích a kvalitativních charakteristikách. Cílem analýzy je odhadnout, jaké má podnik vnitřní hodnoty prostřednictvím identifikace jejího vnitřního a vnějšího prostředí. Externí prostředí představuje makroekonomické a mikroekonomické faktory, které ovlivňují společnost, zatímco vnitřní prostředí zkoumá celou firmu, její současný životní cyklus a jeho povahu podnikových cílů (Sedláček, 2011).

Neméně důležitou finanční analýzou je **technická analýza**. Ta využívá matematické, statistické a jiné algoritmické metody ke zpracování kvantitativních údajů. Techničtí analytici předpovídají budoucí výkonnost společnosti na základě zkoumání údajů z minulých let. Zpracovaná data jsou poté sledována ve vztahu k získaným ekonomickým informacím z kvalitativních analýzy (Růčková, 2015).

V této práci bude využívána fundamentální analýza, konkrétně veškeré primární metody.

2.2.4 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je považována za základní finanční techniku, jejímž cílem je podrobnější zkoumání finanční výkonnosti podniku. Horizontální a vertikální analýza jsou běžně používanými metodami finančního hodnocení vzhledem k jejich jednoduchosti v provádění a interpretaci. Obě techniky jsou založeny na přímých údajích získaných z finančních výkazů, které odrážejí finanční situaci společnosti (Knápková, 2013).

Horizontální analýza je porovnání změn v jednotlivých položkách finančních výkazů v rámci analyzovaného období. Zobrazuje vývoj údajů horizontálně v čase, řádek po řádku, což umožňuje sledovat trendy a porovnávat hodnoty konkrétních položek s jejich předchozími výsledky. Horizontální analýza zkoumá absolutní a relativní změny ve vykazovaných finančních účtech v čase. Procentuální změny jsou většinou počítány pro všechny položky rozvahy a výkazu zisku a ztrát za dva po sobě následující roky. Když se porovnávají tři nebo více účetních období, průběžná horizontální analýza se nazývá analýza trendu (Nývltová, 2010).

Výpočet horizontální analýzy je následující:

Absolutní změna = hodnota v běžném období – hodnota v předchozím období

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

(Růčková, 2015)

Použití **vertikální analýzy** je pro hodnocení výkonnosti podniku zásadní, protože se zaměřuje na strukturální měření jednotlivých položek účetní závěrky. Primárním cílem analýzy je určit poměrnou hodnotu jednotlivých položek účetní závěrky, které se nacházejí ve finančním výkazu ve vztahu k celkové základně, která představuje 100 % (Nývltová, 2010).

2.2.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Řadu rozdílových ukazatelů lze považovat za druhou část finanční analýzy. Existují ukazatele, které lze označit za finanční fondy. Ty informují o likviditě společnosti a její schopnosti řídit své likvidní aktiva. Nejpoužívanější ukazatele jsou:

- a) **Čistý pracovní kapitál** – tento ukazatel informuje o dostupnosti peněžních prostředků, které pokrývají operativní činnosti společnosti. Vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu umožňuje disponovat vyšší schopností pokrýt své závazky. Kladná hodnota tohoto ukazatele ukazuje, že společnost je finančně zabezpečená a má dobrou likviditu. Záporná hodnota ohrožuje likviditu společnosti a její schopnost splácet své krátkodobé závazky (Dluhošová, 2010).

Vzorec pro čistý pracovní kapitál je následující:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

(Kysligerová, 2010).

- b) **Čisté pohotové prostředky** – tento poměr poskytuje více relevantních informací o likviditě společnosti, protože jsou obsaženy méně likvidní ukazatele aktiv.

Vypočítá se jako:

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

(Knápková, 2013)

- c) **Čistý peněžně pohledávkový fond** – Tento ukazatel spojuje dva předchozí. V literatuře můžeme najít i pojem čistý peněžní majetek (ČPM), který je totožný. Čistý peněžně pohledávkový fond pracuje z oběžnými aktivy, od kterých jsou odečteny zásoby a dlouhodobé pohledávky. Sestavený vzorec vypadá následovně:

$$\text{ČPPF} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{dlouhodobé pohledávky}) - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

(Sedláček, 2011)

2.2.6 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza je jednou z běžně používaných metod analýzy finančních výkazů, protože umožňuje uživatelům získat výsledky rychle a bez vysokých nákladů. Podle Marriotta, poměrové ukazatele se vypočítávají tak, že se jeden údaj vyjádří jako poměr nebo procento jiného údaje, s cílem odhalit významné vztahy a trendy, které nejsou bezprostředně viditelné ze zkoumání jednotlivých dat uvedených v účetnictví. Je zřejmé, že výpočet finančních poměrových ukazatelů je pouze výchozím bodem pro analýzu výkonnosti společnosti. Navíc, jediné získané číslo má malou vypovídající hodnotu a pouze hluboké pochopení podstaty finančních ukazatelů a jejich vzájemné porovnání může vytvořit jasný obraz o hospodářských a finančních operacích v podniku. Proto relativní finanční ukazatele jsou relevantní pouze tehdy, když se výkonnost společnosti porovnává ve vztahu k:

- agregátní ekonomice,
- srovnávacím ukazatelům v daném odvětví,
- předem stanoveným standardům nebo rozpočtům,
- minulým roků společnosti (Váchal, 2013).

Poměrové ukazatele rozdělujeme do několika skupin. Patří mezi ně:

- a) ukazatele likvidity,
- b) ukazatele rentability,
- c) ukazatele zadluženosti,
- d) ukazatele aktivity.

2.2.6.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou určeny k měření schopnosti společnosti splácet své závazky v závislosti na tom, jaká je výše jejich splatnosti. V případě nedostatečné likvidity není schopna využít své ekonomické příležitosti nebo splácet své dluhové závazky, což může vést k platební neschopnosti nebo v případě horším případě k bankrotu. Proto existuje přímý vztah mezi likviditou a solventností. Přesněji řečeno, likvidita je rozhodující podmínkou pro to, aby byl podnik solventní. Solventní podnik nemá problémy se splácením svých dluhů v dlouhodobém horizontu a je jasné, že pro podnik je to důležité, aby společnost byla schopna pokračovat ve své činnosti (Kubíčková, 2015).

Podrobněji pojem solventnosti znázorňuje, zda společnost může splácet své závazky v době jejich splatnosti. Hodnota likvidity by neměla být příliš vysoká (protože finanční prostředky jsou vázány v aktivech, která nepřinášejí žádné výnosy), ani příliš nízké (kdy společnost není schopna splácet své závazky). Při analýze ukazatelů likvidity je třeba mít na paměti následující aspekty. Za prvé, likvidnější aktiva a pasiva jsou v čase snadno měnitelná. Poměrové ukazatele tak mohou snadno zastarat. Zadruhé, úroveň likvidity je velmi závislá na budoucích peněžních tocích do společnosti, které nejsou ve výpočtech likvidity obsaženy. U likvidity jsou nejdůležitější ukazatelé:

- běžná likvidita,
- okamžitá likvidita,
- pohotová likvidita (Sedláček, 2011).

Běžná likvidita udává, zda společnost vlastní dostatek krátkodobých aktiv na pokrytí všech svých krátkodobých závazků. Ve finanční analýze se oběžnými aktivy myslí zejména hotovost, cenné papíry, zásoby, vklady na běžný účet atd. Ukazatel závisí na struktuře a likviditě oběžných aktiv a na odvětví, ve kterém společnost působí. Obvykle se tento poměr pohybuje kolem hodnoty 2, což znamená, že oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky a společnost je finančně stabilní a méně riziková pro věřitele i vlastníky (Kubíčková, 2015).

Výpočet běžné likvidity:

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

(Knápková, 2013)

Ukazatel **okamžité likvidity** znázorňuje, do jaké míry je společnost schopna uhradit své krátkodobé závazky pouze pomocí krátkodobého finančního majetku. Za nejlikvidnější oběžná aktiva se považují hotovost a obchodovatelné cenné papíry. Doporučuje se, aby se tento ukazatel pohyboval v rozmezí 0,7-1,1, což je ideální hodnota, nicméně všechny hodnoty nad 0,2 jsou přijatelné (Kubíčková, 2015).

Výpočet okamžité likvidity:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Knápková, 2013)

Pohotová likvidita je náročnějším měřítkem likvidity než ukazatel běžné likvidity, protože vztahuje krátkodobé závazky společnosti pouze k oběžným likvidním aktivům, na základě toho, že zásoby mohou být náročné na prodej. Zásoby jsou obvykle považovány za nejméně likvidní oběžná aktiva, protože je nelze tak rychle přeměnit na hotovost. Proto finanční analytici dávají přednost ukazateli pohotové likvidity, který zobrazuje schopnost účetní jednotky uhradit své krátkodobé závazky bez nutnosti prodat zásoby. V praxi se za žádoucí považuje hodnota v intervalu 1-1,5 (Kubíčková, 2015).

Výpočet pohotové likvidity:

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

(Knápková, 2013)

2.2.6.2 Ukazatele rentability

Rentabilita je schopnost společnosti produkovat návratnost investic nebo generovat zisk z investovaného kapitálu. Ukazuje, jak dobře si podnik vede z hlediska vytváření zisku a měří efektivnost výkonnosti podniku. Důraz je kladen na to, že ziskovost je vyjádřena relativním číslem, zatímco zisk je absolutní číslo. Obecně platí, že ukazatele rentability mají v čase rostoucí tendenci. Údaje o zisku nebo výnosu se berou z výkazu zisku a ztráty, zatímco vlastní kapitál nebo aktiva jsou součástí rozvahy. Vzhledem k tomu, že výkaz zisků a ztrát zachycuje údaje o tocích za celé účetní období, zatímco naopak položky v rozvaze jsou prezentovány ve statických číslech k určitému dni, může to zkreslovat finanční realitu (Sedláček, 2011).

V závislosti na účelu finanční analýzy lze vypočítat ukazatele rentability s použitím různých kategorií zisku nebo výnosů, hlavně EAT (zisk po zdanění), EBT (zisk před zdaněním) a EBIT (zisk před úrokem a zdaněním). Ukazatele rentability dělíme na:

- ROS (Return on sales),
- ROE (Return on equity),
- ROA (Return on assets),
- ROCE (Return of capital employed) (Dluhošová, 2010).

Rentabilita tržeb (ROS), zjišťuje schopnost společnosti dosáhnout zisku při dané úrovni tržeb. Vyjadřuje, kolik měnových jednotek zisku může dosáhnout na jednu měnovou jednotku tržeb. Vzorec je pro rentabilitu tržeb je následující:

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

(Knápková, 2013)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je cenná pro kmenové akcionáře (vlastníky), protože ukazuje míru návratnosti kapitálu investovaného akcionáři. Ukazuje, jak úspěšně společnost využívá investice akcionářů k vytváření zisku. Obecně platí, že z pohledu

akcionářů musí být ROE vyšší než úrok z bezrizikových cenných papírů. Na druhé straně pro manažery a účetní stačí jakákoli kladná hodnota. Vzorec:

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

(Knápková, 2013)

Rentabilita aktiv (ROA) měří, jak efektivně firma hospodaří se svými investicemi do aktiv a jaká je celková míra návratnosti všech zdrojů nebo kapitálu zapojených do tvorby zisku. Ukazatel hodnotí výši dosaženého zisku ve vztahu k celkovým aktivům, a to bez ohledu na zdroj financování (vlastníci, věřitelé). Běžně se udává v procentech a vyšší ROA znamená lepší efektivnost aktiv, což znamená, že podnik správně využívá svá aktiva k tvorbě tržeb. Vzorec:

$$ROA = \frac{EAT}{celková\ aktiva}$$

(Dluhošová, 2010)

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) je považována za komplexnější ukazatel ziskovosti, protože se zaměřuje na efektivnost společnosti jako celku, přičemž bere v úvahu veškerý dostupný kapitál investovaný do podniku. Tento kapitál zahrnuje vlastní kapitál a dlouhodobé závazky podniku. Čítec tedy obsahuje nejen čistý zisk, ale také výnosy související s těmito výpůjčkami, tj. úroky. Jmenovatel je také větší o výši dlouhodobých výpůjček společnosti. Pro investory je čím vyšší ukazatel ROCE, tím lepší, protože by měl zahrnovat odměnu za riziko podstupované investicí do společnosti. Vzorec:

$$ROCE = \frac{EBIT}{(dlouhodobé\ závazky + vlastní\ kapitál)}$$

(Dluhošová, 2010)

2.2.6.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou určeny k posouzení míry finančního rizika, které společnost podstupuje, vzhledem ke struktuře vlastních a cizích zdrojů. Jinými slovy, poměrové ukazatele umožňují vyhodnotit finanční stabilitu podniku, která je přímo závislá na optimálním poměru mezi vlastními a cizími zdroji. Je žádoucí, aby úroveň zadlužení společnosti přispívala k vyšší ziskovosti a výnosnost celkového investovaného kapitálu byla vyšší než náklady spojené s jejich použitím. Současně by však společnost měla fungovat v udržitelné finanční situaci, což znamená, že nepodstupuje zbytečné riziko neschopnosti splácet své závazky a nestane se finančně nestabilní. Rozdělujeme několik základních ukazatelů zadluženosti.

- koeficient samofinancování,
- celková zadluženost,
- míra zadluženosti,
- úrokové krytí,
- doba splácení dluhů (Nývltová, 2010).

Koeficient samofinancování definuje, do jaké míry je společnost se schopna financovat ze svých zdrojů. Výpočet je následující:

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

(Růčková, 2015)

Ukazatel **celkové zadluženosti** je základním ukazatelem zadluženosti, který hodnotí celkové závazky společnosti ve vztahu k jejím celkovým aktivům. Pro věřitele je výhodnější nižší poměr, protože riziko platební neschopnosti je nižší. Na druhé straně akcionáři s kmenovými akciemi mají z vyššího poměru dluhu prospěch pouze tehdy, pokud je výnos vyšší než splátky úroků z dluhu. V literatuře se doporučuje hodnota v rozmezí 30-60 %. Výpočet:

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

(Růčková, 2015)

Míra zadluženosti udává, jaká část majetku společnosti pochází z dluhu ve srovnání s vlastním kapitálem. Tento poměr se zvyšuje s tím, jak rostou některé závazky ve finanční struktuře. Doporučená hodnota je větší než 0, ale menší než 1, což naznačuje, že společnost upřednostňuje své zdroje kapitálu před závazky. Výpočet:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(Knápková, 2013)

Ukazatel **úrokového krytí** vychází z údajů o peněžních tocích. Ukazatel udává, do jaké míry jsou úrokové náklady pokryty schopností společnosti vytvářet zisk. Nízký ukazatel krytí, který se rovná 1, znamená, že společnost generuje dostatek zisku na pokrytí svých dluhových úroků. Nestačí však na úhradu daní, leasingových splátek, popř. platby akcionářům. Na překonání těchto problémů je podle literatury optimální úroveň ukazatele vyšší než 5. Výpočet:

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

(Knápková, 2013)

Doba splácení dluhů nám udává dobu (roky), za jakou je společnost schopna splatit své závazky. Čím nižší výsledek ukazatele, tím lepší. Výpočet:

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} + \text{nákladové úroky}}{EBIT}$$

(Knápková, 2013)

2.2.6.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se používají k hodnocení řízení aktiv společnosti, tj. efektivnosti a účinnosti provozní činnosti společnosti. Jejich účelem je posoudit, zda je výše jednotlivých druhů aktiv vykázaných v rozvaze solidní, s přihlédnutím k provozní úrovni společnosti. Finanční analytik obezřetně zkoumá dostatečnou výši aktiv. V opačném případě může dojít ke zbytečným nákladům na skladování nebo ke ztrátě potenciálních výnosů. I když je úroveň aktiv vysoká a náklady na skladování nízké, může podnik přijít o potenciální tržby, protože zákazníci nemají dostatek příležitostí k výběru, nebo to může být způsobeno používáním zastaralých aktiv. Rozlišujeme několik druhů ukazatelů aktivity:

- obrat aktiv,
- obrat zásob,
- doba obratu zásob,
- doba obratu pohledávek,
- doba obratu závazků (Scholleová, 2011).

Ukazatel **obratu aktiv** udává efektivnost, s jakou společnost využívá všechna svá aktiva k tvorbě tržeb a měří využití celkové základny aktiv. Vyjadřuje, kolikrát za rok se celková aktiva promění v tržby. Doporučený úroveň ukazatele se v jednotlivých odvětvích značně liší. U velkých podniků se poměr pohybuje v rozmezí od méně než 1, kapitálově náročných odvětvích (ocelářství, těžké výrobní podniky) až po 10 pro maloobchodníky a poskytovatele služeb. Výslednou hodnotu získáme:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

(Scholleová, 2012)

Ukazatel **obratu zásob** udává efektivitu řízení zásob společnosti a jejich prodeje. Tento ukazatel měří, kolikrát jsou zásoby prodány v průměru za rok. Pokud je hodnota ukazatele vysoká, znamená to, že společnost nemá problém s nelikvidními zásobami. Čím vyšší je ukazatel obratu zásob, tím vyšší je solventnost společnosti. Hodnota ukazatele nižší, než

průměr odvětví znamená platební riziko, protože společnost má nadměrné zásoby, které jsou neproduktivní a generují malý zisk. Vzorec:

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

(Scholleová, 2012)

Doba obratu zásob udává dobu (dny), za jakou je společnost schopná své zásoby přeměnit na hotové výrobky a prodat je. Vzorec:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}}$$

(Scholleová, 2012)

Doba obratu pohledávek udává dobu (dny), za jakou je podnik schopen zinkasovat své pohledávky za produkty (služby či výrobky), které již poskytl svým zákazníkům.

Vzorec:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}}$$

(Scholleová, 2012)

Doba obratu závazků udává dobu (dny), za jakou je společnost schopna zaplatit své závazky dodavatelům. Vzorec:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů} \times 360}{\text{výkonová spotřeba}}$$

(Scholleová, 2012)

2.2.7 Analýza bankrotních ukazatelů

Bankrotní ukazatele jsou obecněji známé jako míry finanční tísně. Nejznámější a nejpoužívanější metodou vícenásobné diskriminační analýzy je metoda navržená Edwardem Altmanem. Tato oblast řízení rizik je i nadále velmi aktivní, a to do značné míry díky neustálému rozvoji. Druhým nejznámějším ukazatelem, velmi populárním v České republice, je bankrotní ukazatel IN05, který je na rozdíl od Altmanova modelu plně optimalizován pro podniky v České republice. Díky těmto modelům mohou analyzované společnosti určit, zdali spějí k bankrotu nebo je jejich finanční hospodářství na vzestupu (Váchal, 2013).

Altmanův index finančního zdraví

Typickým příkladem komplexního hodnotícího indexu je "Altmanův index finančního zdraví". Je založen na výpočtu globálních indexů, resp. indexů celkového hodnocení podnikatelského subjektu. Výpočet je stanoven jako součet pěti běžných finančních ukazatelů, kterým jsou přiřazeny různé váhy, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu, známá také jako rentabilita aktiv (ROA). Altman použil k predikci podnikatelského rizika diskriminační metodu, která je přímou statistickou metodou založenou na klasifikaci sledovaných objektů do dvou nebo více definovaných skupin podle určitých charakteristik (Váchal, 2013).

IN05

Inka a Ivan Neumaierovi jsou autory čtyř bankrotních indexů. Původ je na analogickém a metodickém základě jako ostatní indexy platební schopnosti a úpadku. Na rozdíl od ostatních jsou tyto indexy vytvořeny a testovány na datech průmyslových podniků v České republice. Klíčovou výhodou indexů IN je jejich tvorba v českých podmínkách, z čehož vyplývá vyšší úspěšnost při jejich výpočtu z dat indexů českých podniků. Další velkou výhodou tvorby indexu v českých podmínkách je unikátnost použitých ukazatelů, které jsou aplikovány v modelu vycházejícím z českých účetních standardů. Indexy IN byly v teorii i praxi poměrně dobře přijaty. Existují 4 varianty indexu IN:

- věřitelská varianta IN95,
- vlastnická varianta IN99,
- komplexní varianta IN01,
- modifikovaná komplexní varianta IN05 (Váchal, 2013).

2.2.8 Ekonomicky přidaná hodnota

EVA je ekonomický přístup a registrovaná ochranná známka, jejímž průkopníkem byla poradenská firma Stern Stewart & Co v 90. letech 20. století. Jedná se o měření ekonomické zisku, který se nesporně liší od účetního čistého zisku (EAT). K tomuto rozdílu dochází v důsledku vynechání oportunitních nákladů kapitálu, které by vlastník nebo investor získal tím, že by investoval vlastní prostředky do jiné potenciální investice. V současné době je koncept EVA uplatňován celou řadou známých, ziskových společností k vyhodnocení ročního ekonomického čistého provozního zisku společnosti po zdanění (NOPAT) v porovnání s celkovými náklady na investovaný kapitál společnosti (WACC), včetně nákladů na investice, které společnost vynakládá na své podnikání z vlastního kapitálu.

Kladná hodnota EVA nastane, když je NOPAT vyšší než náklady společnosti. Signalizuje tedy, že v určitém období byla vytvořena ekonomická hodnota. Naopak záporná hodnota EVA signalizuje, že nebyla vytvořena dostatečná výše NOPAT, aby pokryla své celkové náklady na kapitál (Sedláček, 2011).

Vzorec pro výpočet ukazatele EVA:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

(Sedláček, 2011)

3 ANALÝZA STAVU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Diplomová práce je v analytické části zaměřena na konkrétní společnost VSM s.r.o. Na vybranou společnost budou aplikovány metody zpracované v teoretické části. Podnik bude tedy podroben strategické analýze, konkrétně analýze vnějšího, oborového a vnitřního okolí. Následně budou aplikovány vybrané metody finanční analýzy na data za období 2017-2021 s cílem posoudit výnosovou situaci a finanční stabilitu analyzovaného podniku. Závěrečná část analytické části práce je věnována shrnutí silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí v rámci SWOT analýzy.

Výsledky koeficientů jednotlivých ukazatelů ve finanční analýze jsou porovnány s doporučenými hodnotami, ale i s oborovými hodnotami. Doporučené hodnoty jsou čerpány z literatury, o kterou se opírá teoretická část této práce a hodnoty oborové jsou získané z webových stránek ministerstva průmyslu a obchodu, konkrétně finančních analýz v jednotlivých podnikových sférách. Porovnávány konkurenční společnosti jsou pouze ty, které mají stejný předmět podnikání jako analyzovaný podnikatelský subjekt této práce.

3.1 Analyzovaná společnost

Základní údaje o společnosti jsou sepsány v následující tabulce.

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti (Vlastní zpracování)

Obchodní firma	VSM s.r.o.
Datum vzniku a zápisu	16. ledna 1991
Sídlo	Znojenská 5333/82a, 586 01 Jihlava
Identifikační číslo	155 26 194
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Stavební výroba, obchodní činnost, montáž, revize a zkoušky elektrických zařízení.

Společnost VSM s.r.o. byla založena v roce 1991 jako společnost HEVA, spol. s.r.o. Ze začátku společnost nabízela výškové a stavební montáže pro jak veřejné sektory, tak i pro soukromé podnikatelské subjekty. V roce 2000 převzal společnost nový majitel a přejmenoval společnost na již původní jméno VSM s.r.o. V současné době společnost zajišťuje kompletní servis a služby v oblasti stavební činnosti.

Jedná se například o pomocnou stavební výrobu, elektromontážní práce, zámečnictví, revize hromosvodů, správa, provoz a pronájem nemovitostí, byly zavedeny velkoobchodní a maloobchodní prodejny. Jako společnost se plně začala orientovat na stavební průmysl v roce 2014. Do toho byly zahrnuty také montáže, opravy a rekonstrukce chladících zařízení, tepelných čerpadel a elektrických zařízení.

Společnost získala v průběhu let řadu certifikátů jakosti ISO (9001, 14001, 18001). Stavby provádí občanské, průmyslové a bytové. V nynější době tvoří 80% zakázek pro veřejné činitele a 20% pro soukromé investory.

V roce 2014 založila společnost VSM Academy, která slouží pro poskytování akreditovaných seminářů pro mateřské školky, základní školy, střední školy a vysoké školy. Dále také provozuje akreditované kurzy a rekvalifikace pro potenciální nové zaměstnance. (VSM s.r.o., 2022).



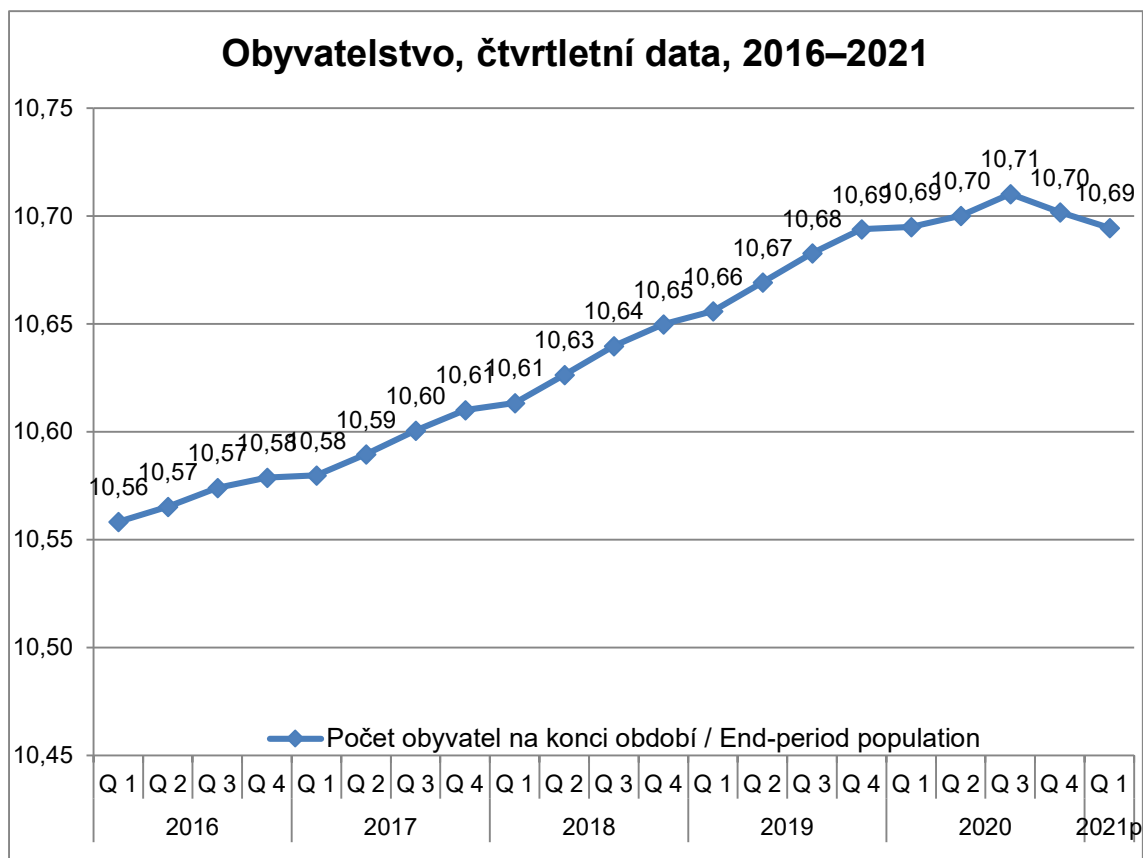
Obrázek 4: Logo společnosti (VSM s.r.o., 2022).

3.2 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je nástroj sloužící k definování vnějších faktorů, které působí na společnost. Takovými faktory jsou faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

Sociální faktory

V České republice v současné době žije 10,69 milionů obyvatel. Oproti konci roku 2020 se však počet obyvatel snížil o 10 000. Je to tak poprvé za posledních deset sledovaných let, kdy počet obyvatel v České republice za předchozí rok byl vyšší než za ten aktuální. Jednou z možností, proč se tak stalo je celosvětová pandemie Covid-19, která ovlivnila životy celého světa počátkem roku 2020. Pro větší přehlednost přikládám graf č. 1 znázorňující pohyb obyvatelstva České republiky v jednotlivých čtvrtletích (czso, 2021).



Graf 1: Pohyb obyvatelstva ČR, údaje v mil. (czso, 2021)

V sektoru zabývající se stavebnictvím je také důležitý průměrný věk obyvatelstva. Díky tomu je společnost schopna odhadovat, kolik procent zakázek může obsahovat například bezbariérové vstupy. Průměrný věk žen v České republice za rok 2021 je 81,38 let. U mužů je to 75,3 let (czso, 2021).

V oboru stavebnictví je v současné době zaměstnáno zhruba 47 600 pracovníků. Produkce ve stavebnictví se každým rokem také zvyšuje. Oproti roku 2020 v posledním analyzovaném roce stavební produkce vzrostla o 8,1%. Co se týče výstavby bytových jednotek, tak bylo v roce 2021 zahájeno o 120,8% více výstavby bytů než v roce předešlém (czso, 2021).

Vzhledem k postupnému stárnutí populace se naskýtá příležitost ke zvýšení stavební činnosti domovů pro seniory, naopak hrozbou jsou ubývající zakázky ke stavbě mateřských a základních škol.

Legislativní faktory

Každá společnost, která podniká na území České republiky, se musí řídit a respektovat českou legislativu. Legislativa je složená ze zákonů, vyhlášek a nařízení. Základní právní legislativou je Ústava České republiky a listina základních práv a svobod. Česká republika je také členem Evropské unie, tudíž je nutno jednat také podle legislativy EU.

Základní právní dokumenty:

- Ústava České republiky,
- Listina základních práv a svobod,
- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon O obchodních korporacích),
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce,
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů,
- Zákon č. 89/2012 Sb, občanský zákoník,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

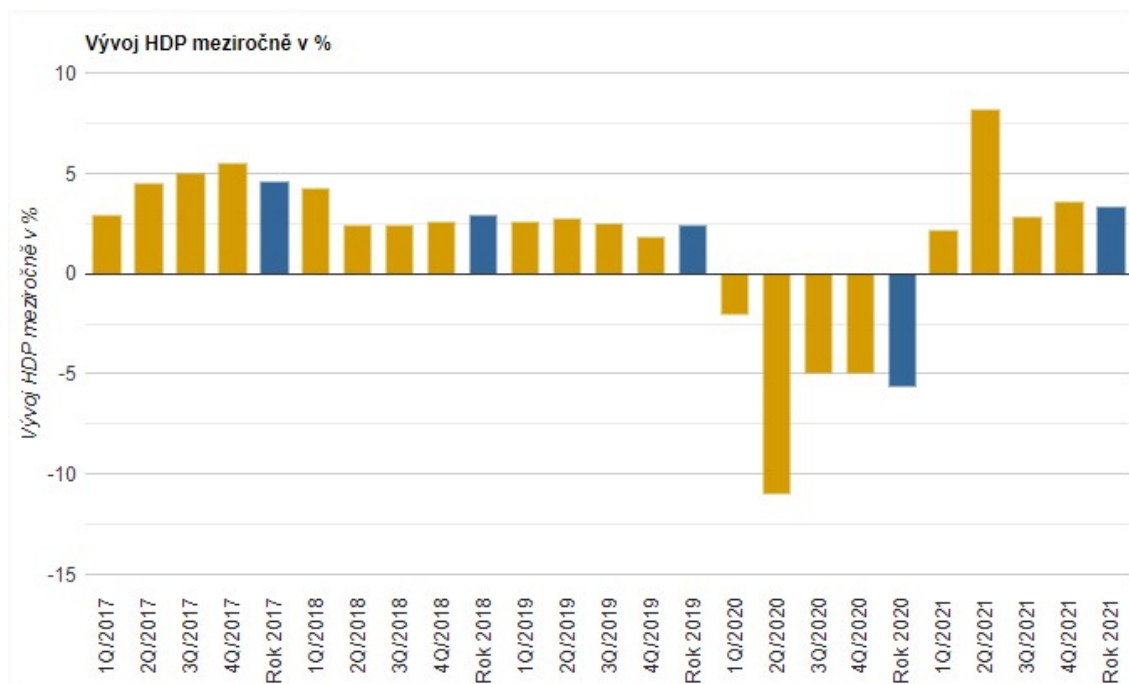
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů,
- Zákon č. 133/1985 Sb., Zákon o požární ochraně,
- Zákon č. 309/2006 Sb., Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- Zákon č. 250/2021 Sb., Zákon o bezpečnosti práce v souvislosti s provozem vyhrazených technických zařízení a o změně souvisejících zákonů,
- Zákon č. 183/2006 Sb., Stavební zákon

V současné době dostávají společnosti více nemovitostních zakázek ve veřejném i soukromém sektoru. Je to tedy pro analyzovaný podnik příležitost k budoucímu rozvoji.

Ekonomické faktory

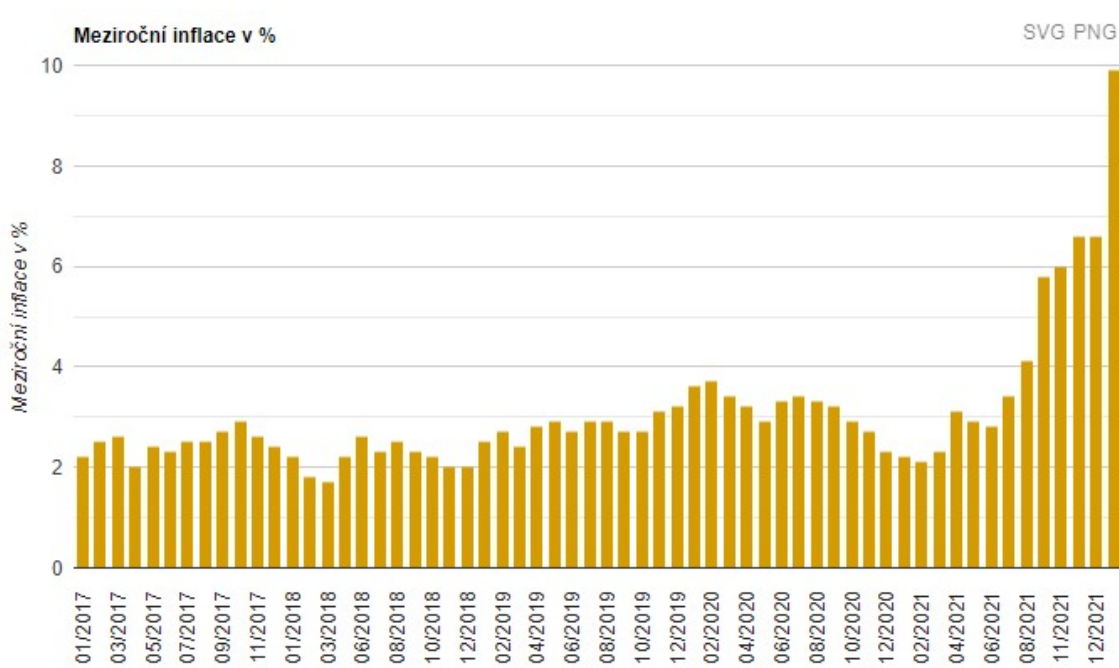
Významné ekonomické indikátory vztahující se k rozvoji podnikání patří vývoj hrubého domácího produktu (HDP), míra inflace, zaměstnanost (trh práce), platební bilance a stabilita měnového kurzu.

HDP vykazuje v posledních letech kolísavý trend, jak lze vidět na grafu č.2. HDP se v roce 2017 zvýšil o 4,6%, 2,9% v roce 2018 a v roce 2019 se hrubý domácí produkt zvýšil o 2,4%. Rok 2020 však přinesl nepříznivý vývoj pro HDP, které se celkově snížilo o 5,6%. V posledním analyzovaném roce se pak HDP zvýšilo o 3,3% oproti minulému roku. Z hlediska budoucí perspektivy je v současné době (jaro 2022) vývoj velmi nejistý vzhledem k řadě exogenních faktorů (změna geopolitické situace v Evropě, nákladová inflace, monetární politika ČNB, aj.) (kurzy, 2022).



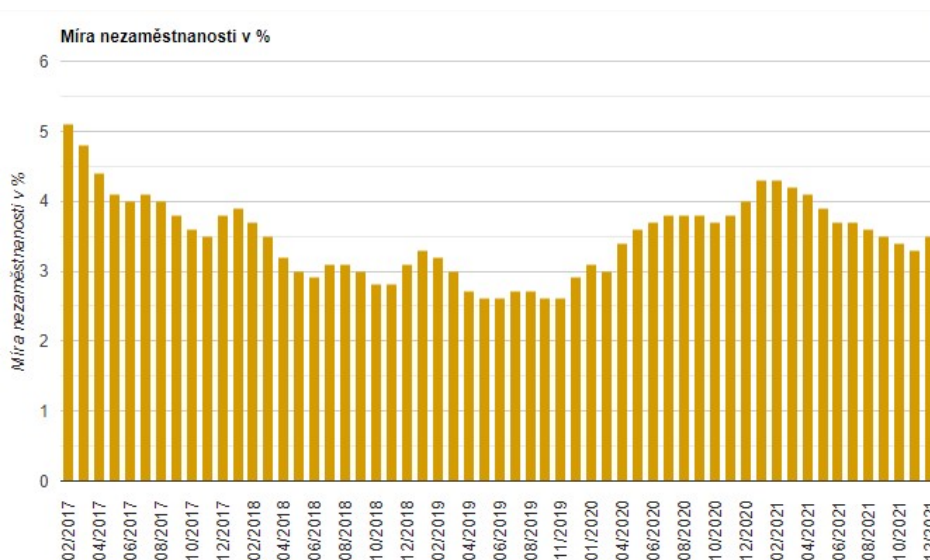
Graf 2: Vývoj HDP v letech 2017-2021 (kurzy, 2022)

Inflaci v České republice Česká národní banka (ČNB) tzv. „cíluje“. Cílem, který si Česká národní banka zvolila, je inflační cíl na úrovni 2% +/- 1 procentní bod. V následujícím grafu č.2 je vývoj inflace České republiky za posledních 10 let.



Graf 3: Vývoj inflace v letech 2017-2021 (kurzy, 2022)

Podle uvedeného grafu č.3 je patrné, že cíl, který si Česká národní banka stanovila, se podařilo naplňovat do konce prvního čtvrtletí 2021. Důvodem značného nárůstu inflace v roce 2021 (9,9%) jsou důsledky pandemie Covid-19 (ČNB odhaduje, že 50 % inflace je způsobeno faktory uvnitř ekonomiky a 50 % inflace je importováno ze zahraničí).



Graf 4: Míra nezaměstnanosti v letech 2017-2021 (kurzy, 2022)

Nezaměstnanost v České republice je nejpozději od roku 2015 stabilně na velmi nízké úrovni. Nejvyšší procento nezaměstnanosti bylo za posledních 5 let v únoru 2017, konkrétně 5,1%. Nezaměstnaných bylo 380 200 a volných pracovních míst 143 098. Počet volných míst se v průběhu posledních 5 let zvedl na 343 148 a nezaměstnanost klesla na 3,5% v prosinci 2021 (236 375). Nejnižší nezaměstnanost byla v červnu 2019, a to 2,6% (195 700 nezaměstnaných). Průměrná míra nezaměstnanosti pak byla v posledním roce 2021 3,8% viz. Graf 4 (kurzy, 2022).

Česká koruna v posledních 5 letech udržuje svoji hodnotu a lze ji tedy pokládat za stabilní. Nejslabší byla Česká koruna vůči euru v analyzovaném období v březnu 2020, kdy byla cena jednoho eura 27,81 Kč. Nejsilnější v tomto období byla česká koruna v tomtéž roce v únoru, a to 24,795 Kč na jedno euro.



Graf 5: Vývoj české koruny vůči euru v letech 2017-2022 v Kč (kurzy, 2022)

V současné situaci ekonomika České republiky stagnuje. Inflace v posledním roce vzrostla o 9,9%. Ceny nemovitostí v posledních letech exponenciálně rostou, což může být spolu s restriktivní politikou ČNB hrozbou z důvodu úbytku zákazníků. Vzhledem k současné situaci řada potenciálních zákazníků na úvěry nedosáhne, tudíž tím hrozí úbytek zakázek zejména v soukromém sektoru (domácnosti).

Politické faktory

Česká republika je parlamentní demokracií a existuje zde volná soutěž mezi politickými stranami. V současné době je politická situace v České republice zejména vlivem vnějších faktorů velmi nestabilní. Je pravdou, že odvětví stavebnictví pandemie příliš neohrozila, nicméně je třeba sledovat aktuální politický vývoj, který zejména v krátkém období staví podniky před značné výzvy (např. prudké zvyšování cen stavebního materiálu a energií v důsledku politické krize v Evropě).

Ani v případě, že bychom nebrali v potaz celosvětovou pandemii se nedá říct, že by se dala politická situace a v České republice pokládat za stabilní. Všechny vládnoucí strany čelili obviněním, soupeřili s opozicí, či byly součástí korupčních skandálů nebo rozpuštěním strany. Nestabilní politická situace poté vede k častým změnám v legislativě, daním a v dalších oblastech. Dalším problémem je vysoká míra vnímání korupce, zejména v oblasti veřejných zakázek.

Vládnoucí strana od roku 2017-2021 byla strana ANO v koalici s ČSSD. Státní dluh vzrostl v roce 2021 v důsledku opatření na boj s pandemií o cca 500 mld. Kč. Občané České republiky tedy v říjnových volbách zvolili pětikoalici SPOLU, složenou ze stran

TOP 09, ODS, KDU-ČL, Piráti a Starostové. Podle volebního programu vítězné koalice bude vytvářen tlak na snížení státního dluhu, to se ale neobejde bez snížení mandatorních výdajů a možného zvýšení daní.

Situace v oblasti podnikání je a zřejmě bude mimořádně silně ovlivňována současnou mezinárodní politickou situací (energetický šok v podobě prudce rostoucích cen).

V případě naplnění očekávání, což je zvýšení daní a nárůst cen vznikají společnosti vyšší náklady.

Technologické faktory

Analyzovaný podnik VSM s.r.o. se přímo nepodílí na žádném výzkumu či vývoji v oblastech inovací ve stavebním průmyslu. Je ale důležité, aby společnost sledovala trend, který se v oboru vyvíjí a tento trend následovala.

Současná doba je ve významu informačních technologií, mobilních technologií a digitalizace ve všech odvětvích a oborech. Proto má valná většina stavebních společností k dispozici nové technologie, které slouží k urychlení či usnadnění procesu. Jedná se například o 3D tiskárny, robotizace a exoskelety, umělá inteligence atd. Implementace nových technologií ve stavebnictví není snadná, protože předtím, než je tato technologie zavedena, musí být dodrženy veškeré bezpečnostní předpisy a snížení nákladů z dlouhodobého hlediska.

Technologický pokrok může znamenat pro značnou část větších podniků krok kupředu. Nicméně pro analyzovanou společnost to znamená spíše hrozbu. Společnost nemá v současné chvíli finanční prostředky na investice do technologického pokroku, tudíž hrozí, že konkurenční společnosti se tímto mohou dostat do popředí ve stavebním sektoru.

Ekologické faktory

V současné době je kladen velký důraz na životní prostředí a společnosti po celém světě se v návaznosti na zákony o životním prostředí snaží snížit svou uhlíkovou stopu na minimum. V České republice zákony o životním prostředí vydává Ministerstvo životního prostředí České republiky. Oblasti, které ministerstvo aktivně reguluje jsou následující:

- ochrana a udržitelné využívání zdrojů,
- ochrana klimatu a zlepšování kvality ovzduší,
- ochrana přírody.

Společnost VSM s.r.o. nevyvíjí specifické aktivity v oblasti životního prostředí, kromě těch, které ukládá platná legislativa. Jinými slovy, společnost nečelí žádným ekologickým předpisům souvisejícím s oborem podnikání. Společnost VSM s.r.o. se snaží recyklovat nebo prodávat použité počítače, může se jednat o celek nebo jeho část.

Ekologické stavby se dostávají ve stejnojmenném odvětví do popředí, navíc je na to kladen velký důraz ze strany vládních nařízení a v rámci sociálního očekávání. Nachází se tedy příležitost směřovat své další projekty právě tímto směrem.

3.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k analýze atraktivity oboru, či konkurence. Součástí Porterova modelu je analýza stávající konkurence, analýza nové konkurence čili bariéry vstupu na trh, jaký vliv mají odběratelé a dodavatelé a zdali existují substituční produkty, které by mohli nahradit produkty od analyzované společnosti. Nevýhodou Porterova modelu je, že shromážděná data se dají použít pouze v současném měřítku, nicméně data získaná z Porterovi analýzy mohou sloužit jako odrazový můstek pro návrhy z analýz, které zahrnují i časový faktor.

Stávající konkurence

Stavební průmysl je považován za jedno z nejlepších odvětví v podnikání. Je to také odvětví s velkým potenciálem pro budoucí rozvoj. Klíčovým faktorem úspěchu tohoto odvětví je neustále se zvyšující počet stavebních zakázek po celém světě.

Stavební odvětví se dělí na několik segmentů. V každém regionu nalezneme, jak malý počet velkých podniků, tak velký počet malých podniků. Malé podniky soutěží ve stavebních výběrových řízeních na místní úrovni, tudíž pro analyzovaný podnik VSM s.r.o. nepředstavují hrozbu. Je tedy třeba zaměřit se na společnosti, které jsou velikostně a projektově velmi podobné analyzované společnosti.

Společnost VSM s.r.o. zpracovává projekty po celé republice, nicméně nejvíce zakázek má právě v místě působení, což je Jihlava. V Jihlavě operují v oboru stavebnictví další 3 středně velké společnosti. Jedná se o společnosti Pozemní Stavby Jihlava spol. s.r.o., AGROSTAV a.s. a STARKON a.s.

Všechny konkurenční společnosti včetně analyzovaného podniku VSM s.r.o. soutěží ve stejných výběrových řízeních, rivalita je tedy vysoká. Na jednotlivých konkurzech už pak záleží na každé společnosti, co je ochotna nabídnout, a nejen kdo nabídne nejnižší částku, ale jaké doplňkové služby k zakázce nabízí. Porovnat všechny 4 společnosti lze tedy podle velikosti obratu.

Obrat analyzované společnosti v roce 2020 je 36 515 000 Kč. Oproti tomu obraty největších konkurentů jsou několikanásobně vyšší. Pozemní Stavby Jihlava spol. s.r.o. má obrat za poslední rok 100 500 000 Kč. AGROSTAV a.s. má v posledním roce obrat 611 698 000 Kč a obrat STARKON a.s. v posledním roce činí 253 294 000 Kč.

Jedním z hlavních důvodů, proč jsou hlavní konkurenti analyzované společnosti v obratu několikanásobně ziskovější je fakt, že společnost VSM s.r.o. má projekty výhradně z veřejného sektoru, zatímco ostatní společnosti využívají jak veřejné zakázky, tak i soukromé výstavby.

Všechny konkurenční společnosti mají vyšší podíl na trhu než analyzovaná společnost, s tím souvisí nižší šance ve veřejných soutěžích o zakázky, zároveň zde vzniká hrozba úplatků a korupce právě v těchto soutěžích.

Bariéry vstupu na trh – nová konkurence

Nový účastníci do odvětví mohou vstoupit na trh založením nové společnosti nebo fúzí s fungujícím podnikem. Pokud zakládá novou společnost, je zakladatel povinen splnit zákonem dané požadavky jako je založení živnosti. Bariéry vstupu jsou zejména dvě. První je jednoznačně základní kapitál.

Na vybudování stavební společnosti je nutno mít zázemí pro výrobu, těžké stroje a výrobní linku. Vysoký základní kapitál je tedy první bariéra. Druhou bariérou jsou schopní zaměstnanci. Schopnými zaměstnanci nejsou myšleni jen dělníci, ale schopní mistři, kteří dohlížejí na plynulý chod výroby a stavby, ale i management firmy, zodpovědný za dostatek zakázek, obchodů a ziskovost společnosti. Výhodnou pozici má pak analyzovaná společnost také díky tomu, že na trhu působí již 31 let. Zákazníci tedy mají větší důvěru k dlouhodobé tradici společnosti a jménu, které si po dobu svého působení buduje.

S dostatečným kapitálem a personálem tedy není složité dostat se na stavební trh, který se každým rokem více rozrůstá. Důkazem jsou malé společnosti, které se v Jihlavě a vůbec v České republice za posledních 5 let rozšířily.

Vyšší počet konkurentů je tím pádem pro analyzovaný podnik hrozbou. Zároveň je ale VSM s.r.o. na trhu již 31 let, tudíž je spolehlivým podnikem pro své zákazníky s dobrým jménem.

Vliv odběratelů

Jak již bylo zmíněno, počet stavebních povolení se každým rokem zvyšuje, tudíž kupující v tomto směru nemají tak vysokou vyjednávací sílu, jak tomu bylo například před 8 lety, kdy stavební trh stagnoval. Společnost VSM s.r.o. získává zakázky přes konkurzy, kde se snaží nabídnout nejvýhodnější podmínky dané zakázky. Hlavním odběratelem jsou veřejní činitelé, pro které podnik plní každý rok průměrně 40 zakázek ročně. Jedna zakázka pak průměrně trvá 30 dní, nejdelší pak 6 měsíců. Pouze několik málo projektů společnost zprostředkovává pro soukromníky.

Zejména v Jihlavě se za poslední rok stavební průmysl velice rozšířil, tudíž se nestává, že by konkurenční společnosti v Jihlavě neměly žádnou zakázku. Tudíž ani v tomto směru nemají kupující velkou vyjednávací sílu.

Navíc, náklady na změnu stavební společnosti jsou pro kupujícího příliš vysoké, nicméně veškeré stavební zakázky má kupující zajištěné smlouvou, kterou musí společnost, která zakázku zprostředkovává respektovat. Například v případě, že stavební společnost se zpozdí, platí za každý den pokuty, které se postupně zvyšují v rádech desetin procent.

Společnost vyvíjí malou aktivitu v soukromém stavebním sektoru. Příležitostí je tedy kromě veřejných zakázek přijímat i zakázky od soukromníků.

Vliv dodavatelů

Úroveň vyjednávací síly dodavatele se odráží především v možnosti ovlivnit konečné náklady na dodávku. Schopnost ovlivnit cenu má samozřejmě vliv na celkovou ziskovost podniku. Společnost VSM s.r.o. jako stavební společnost spolupracuje především s dodavateli stavebního materiálu.

U dodavatelů je tomu jinak než u odběratelů. Odběratelé nemají příliš vysokou vyjednávací sílu vůči stavebním společnostem, ale dodavatelé mají vyjednávací sílu vůči společnostem značnou. Jakmile totiž podepíše podnik s dodavatelem smlouvu, je velmi těžké dodavatele změnit. Změnit dodavatele totiž pro společnost znamená nejen časovou náročnost, ale i vysoké náklady spojené se změnou dodavatele.

Každá zakázka má nějaké časové rozmezí, v jaké musí být splněna. V tomto časovém rozmezí ale není zahrnuta případná změna dodavatele, tudíž na společnost tím vzniká vysoký tlak, navíc hledat na poslední chvíli dodavatele je velmi náročné, hlavně finančně, protože dodavatel nemusí mít všechny prostředky, které podnik potřebuje a vznikají tak tzv. prémiové náklady za expresní dodávky.

Pozitivním faktem zůstává, že v případě nespokojenosti s původním dodavatelem lze na počátku další stavební konstrukce za určité finanční náklady dodavatele změnit. Obecně lze říct, že vyjednávací síla dodavatele klesá s velikostí plánované stavby. Například velký stavební projekt, jako je obchodní centrum, či velké bytové domy jsou časově a finančně náročné. Takový druh objednávky zajišťuje pracovní vytížení dodavatele na měsíce dopředu s vysokým příjmem.

Podnik VSM s.r.o. odebírá zejména stavební materiál od společnosti DEK a.s., což je momentálně jednička na českém trhu se stavebním materiálem, působící již od roku 1993. DEK a.s. jako společnost dodává prostředky stavební společnosti VSM s.r.o. již 7 let.

Dalšími menšími, avšak důležitými dodavateli jsou IZOMAZ stavebniny s.r.o., START Zelený s.r.o., PRO-DOMA spol. s.r.o. a SIKO a.s.

Společnost IZOMAZ stavebniny s.r.o. dodává zateplovací systémy a hydroizolace do již hotových novostaveb. START Zelený s.r.o. zajišťuje stavební materiál na rekonstrukci bytových jednotek. PRO-DOMA spol. s.r.o. je dodavatelem speciálně pro dřevo, dlažby a střešní okna. SIKO a.s. dodává hotové výrobky na výstavbu koupelen. S dodavateli má analyzovaná společnost velmi dobré vztahy v průběhu let.

Substituční produkty

O stavebním sektoru se dá velmi jednoduše říct, že substituční produkty prakticky neexistují. Je možné vyměnit materiál za jiný, nicméně každá stavební společnost zajišťuje veškeré stavební materiály, tudíž je nemožné volit stavební společnost na základě stavebního materiálu. Nové stavební materiály či kameny se nevyvíjí, nejsou ani spekulace, co by mohlo nahradit dočasné stavební podklady.

3.4 McKinsey 7S model

McKinseyho model 7S je analýza sloužící k rozboru jednotlivých vnitřních faktorů působících na společnost. Tyto faktory lze rozdělit do sedmi kategorií: Strategie, Struktura, Systémy, Dovednosti, Zaměstnanci, Styl, Sdílené hodnoty. Pro vypovídající hodnotu diplomové práce budou tyto faktory stěžejní.

Strategie

Společnost je předním poskytovatelem stavebních prací v Jihlavě a konkurenceschopnou společností vůči ostatním stavebním firmám v České republice. Strategie společnosti je především poskytování co nejkvalitnějších služeb pro své zákazníky. Společnost věří v důvěrný vztah k zákazníkům, jinými slovy to znamená správné pochopení potřeb zákazníka a férový přístup. Společnost věří ve vytvoření dlouhodobé spolupráce se svými zákazníky, což je více než důležité.

Vybudování si dobrých vztahů se zákazníky je klíčový, avšak dlouhodobý cíl. Mezi krátkodobé cíle se v tuto chvíli dostává do popředí dostat se z nepříznivé finanční situace. Společnost v posledních letech utrpěla ztráty, které by mohli ovlivnit budoucí fungování podniku. Hlavním krátkodobým cílem je tedy nejen dostat se ze záporných čísel, ale generovat dostatečný zisk. Dostatečným ziskem je myšleno 1-2 miliony korun ročně. Společnost bude vyhledávat i nadále aktivně vyhledávat nová výběrová řízení, bude strategicky rozvíjet silné vztahy se zákazníky a dodavateli.

Struktura

Společnost má tři hlavní úrovně ve struktuře. První je management, zastoupený výkonnou a správní radou. Management společnosti se podílí na strategickém rozhodování o chodu společnosti. Management se skládá z:

- a) Generální ředitel – Hlavní odpovědností generálního ředitele jsou útvary, které vytvářejí příjmy, včetně provozu, prodeje a marketingu.
- b) Finanční ředitel – Zodpovídá za účetnictví společnosti po celém světě, finanční výkaznictví a finanční reporting.
- c) Technický ředitel – Technický ředitel má na starost výběr týmových pracovníků a personální strategii. Má na starost také rozšíření, či snížení počtu pracovníků.
- d) Výrobní ředitel – Odpovědnost za splnitelnost zakázek. Dohlíží na jednotlivé zakázky a je zodpovědný za výsledek.

Druhým pilířem jsou Mistři. Každý mistr má na starosti jednotlivé oddělení výroby či stavby. Jejich prací je dohlížet na dělníky, dohlížet na plynulost výroby či stavby přímo na místě.

Poslední úroveň ve struktuře jsou právě dělníci, kteří veškeré stavební úkony a zakázky provádí v souladu s plánem.

Podnik má zkušený a kvalifikovaný management, nicméně zaměstnanci společnosti na vedoucích pozicích stárnou. V tuto chvíli jsou silnou stránkou, nicméně v blízké době bude muset podnik čelit obměně vedení, což může vést k dramatickým změnám ve společnosti.

System

Společnost VSM s.r.o. si vybrala informační systém ELEGIS. Tento informační systém společnost zvolila, protože nejlépe odpovídá požadavkům společnosti. Obsahuje požadavky na zabezpečení a zlepšení stávajících i budoucích finančních, obchodních a distribučních operací společnosti a propojení finančních údajů s obchodními a výrobními procesy. Systém dokáže poskytnout zaměstnancům společnosti v jednom integrovaném řešení podporu každodenních operací a řízení, aby splnila své informační potřeby k zajištění budoucího ambiciózního rozvoje společnosti. Dále poskytuje okamžitý a aktuální pohled o stavu jednotlivých zakázek, orientuje se v průběžných nákladech na zakázku, jednoduše a přehledně kontroluje a plánuje dodávky materiálu, včas a sám informuje o nadcházejících událostech, kterým by měla být věnována pozornost a pomáhá se stanovením nabídkové ceny na základě již realizovaných projektů.

Styl

Jelikož má společnost VSM s.r.o. poměrně málo zaměstnanců (31), je zde styl vedení spíše autokratický, kde manažeři mají plnou kontrolu nad ostatními zaměstnanci. Na druhou stranu společnost uplatňuje politiku otevřených dveří. Ostatní zaměstnanci tedy mohou přijít a prodiskutovat všechny problémy a zvýšit tak efektivitu práce či současného projektu. Společnost VSM s.r.o. si zakládá na tzv. rodinném přístupu ve společnosti a vůči svým zaměstnancům.

Dovednosti / Skills

Dovednosti zaměstnanců, jejich specializace a znalosti určují dovednosti celku společnosti. Společnost by se měla zaměřit na to, jak rozvíjet dovednosti svých stávajících zaměstnanců. Vrcholový management společnosti působí v podniku již od roku 2014, kdy byla společnost zakoupena novým majitelem a přejmenována na aktuální jméno VSM s.r.o. Vrcholový management je také nejnákladnějšími zaměstnanci. Je důležité mít schopný management, který dokáže vést společnost směrem kupředu a plnit strategické cíle, které si společnost zvolila.

Aby byly dovednosti zaměstnanců stále zlepšovány, společnost VSM s.r.o. založila sesterskou společnost VSM Academy, která má za úkol řádně proškolit potenciální, i budoucí zaměstnance o současných trendech ve stavebnictví. Samotný pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců pak proškolují mistři jednotlivých oddělení v podniku, kteří dále dohlížejí na plynulý chod výrobních a stavebních sektorů.

Silnou stránkou jsou zejména akreditované semináře pro střední a vysoké školy, kde může společnost oslovit své potenciální zaměstnance.

Zaměstnanci / Staff

Společnost si je vědoma, že spokojení zaměstnanci jsou klíčem k úspěšnému podnikání, což vyplývá i z její podnikové strategie.

Ve společnosti je momentálně zaměstnáno 31 pracovníků. Ve vrcholovém managementu jsou 4 zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za chod společnosti. V každém sektoru jsou pak mistři, kteří jsou ve společnosti momentálně 3 a každý má na starost 8 dělníků.

Mimo 31 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr společnost má i externí zaměstnance. Účetní výkazy a přiznání k dani zpracovává externí účetní. V případě více zakázek má podnik smlouvy s externími agenturami, které jim posílají dělníky na fakturu pro zadanou zakázku či projekt.

Platové ohodnocení:

- a) Management – Průměrná měsíční hrubá mzda je 66 000 Kč
- b) Mistři – Průměrná měsíční hrubá mzda je 45 500 Kč
- c) Dělníci – Průměrná měsíční hrubá mzda je 36 000 Kč
- d) Externí pracovníci – 200–220 Kč na hodinu (faktura)

Společnost nabízí také řadu benefitů, které se dají považovat za běžné. Základní benefity, které společnost nabízí:

- 5 týdnů dovolené,
- 2 dny sick days,
- stravenky,
- společenské akce,
- pozitivní a přátelská firemní kultura,

- pro management firemní auta na operativní leasing, home office.

Díky nadprůměrnému platovému ohodnocení, standartním benefitům a přátelské atmosféře se společnost nepotýká s vysokou fluktuací zaměstnanců. Zaměstnanci jsou společnosti věrní a nemají potřebu měnit zaměstnavatele.

Slabou stránkou v tomto oddílu jsou příliš vysoké benefity pro vrcholový management společnosti. Průměrná mzda managementu je v souladu s průměrnými mzdami u konkurence, nicméně benefity jsou příliš vysoké a pro společnost nákladné.

Sdílené hodnoty

Společnost se může pochlubit vynikající firemní kulturou a skvělou atmosférou mezi všemi zaměstnanci. Společnost se snaží vytvářet uvolněnou a pohodovou atmosféru v pracovním kolektivu. Podnik se snaží utužovat vztah mezi zaměstnanci ve formě různých akcí a ve formě teambuildingu.

Za negativní lze pokládat absenci kreativního prostředí. Jako stavební společnost je VSM s.r.o. příliš zřízená pouze na pracovní úkon. Chybí zde místnost, kde by mohli zaměstnanci relaxovat při obědové pauze, či přestávkách. Nemají kde načerpat energii, kterou by mohli využít k pracovním úkonům.

3.5 Finanční analýza

V této části bude analyzovaná společnost VSM s.r.o. podrobena finanční analýze, konkrétně ukazatelů absolutních, rozdílových, poměrových a bankrotních ukazatelů. V poslední části je zpracována ekonomicky přidaná hodnota (EVA), která měří ekonomický zisk společnosti. Výsledné hodnoty a koeficienty jsou porovnávány s doporučenými hodnotami a pokud je možno, tak i s oborovými hodnotami ve stejném konkurenčním odvětví.

3.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

V analýze absolutních ukazatelů jsou zpracovány horizontální a vertikální analýzy k jednotlivým vnitropodnikovým dokumentům, jako aktiva, pasiva, náklady a výnosy.

3.5.1.1 Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv slouží jako poměr, který ukazuje změny mezi roky v měnové i procentní formě aktiv. Porovnává historické finanční údaje aktiv po zvolené období, tedy v letech 2017-2021.

Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč/%)	2018-17	%	2019-18	%	2020-19	%	2021-20	%
Celková aktiva	943	2,07	-4 611	-11,27	-4 932	-13,70	-3 139	-9,55
Dlouhodobý majetek	-1 786	-6,13	-2 126	-7,87	-1 194	-4,63	-1 829	-7,63
Dlouhodobý nehmotný majetek	-17	121,43	-14	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	-1 769	-6,07	-2 112	-7,82	-1 194	-4,63	-1 829	-7,63
Oběžná aktiva	2 729	16,63	-2 550	-18,40	-3 738	-36,94	-1 342	-15,29
Zásoby	-681	0,00	1 168	100,00	-1 168	0,00	1 382	100,00
Pohledávky	3 664	22,50	-5 091	-45,48	-2 226	-24,82	-2 064	-29,90
Peněžní prostředky	-254	208,20	1 373	91,84	-344	-29,89	-660	-134,42

Z tabulky č.2 je patrné, že celková aktiva mají v průběhu analyzovaných 5 let klesající trend. Pouze v roce 2018 se celková aktiva zvýšila o 2,07% oproti roku předešlému. V roce 2018/2019 celková aktiva klesla o 4 611 tis. Kč. V následujícím roce klesla o dalších 4 932 tis. Kč. V posledním období 2020/2021 klesla oběžná aktiva o dalších 9,55% (3 139 tis. Kč). Z tabulky č.2 lze zjistit příčinu těchto propadů.

Celková aktiva klesají výhradně kvůli neustále se snižující hodnotě oběžných aktiv, konkrétně pohledávek. Pohledávky jsou na vzestupu pouze v prvním analyzovaném roce 2018, kdy je jejich hodnota o 22,5% vyšší než v roce 2017. Stejně jako u celkových aktiv je ale od roku 2018 hodnota pohledávek čím dál nižší. V roce 2019 klesly pohledávky o značných 45,48% a každým následujícím rokem stále klesají (-24,82% v roce 2020 a -29,9% v roce 2021).

Druhým faktorem, ne tolik výrazným jako pohledávky je dlouhodobý hmotný majetek, který již od prvního analyzovaného roku klesá, nicméně důvodem tohoto poklesu jsou odpisy jednotlivých budov a těžké strojové techniky.

3.5.1.2 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza představuje každou položku účetní závěrky v poměru k celému účtu, který je považován za základní položku. Data jsou zobrazena v procentuálním vyjádření. Společnost nemá žádné dlouhodobé pohledávky, protože stavební portfolio podniku se skládá pouze z projektů a zakázek na maximální dobu 6 měsíců.

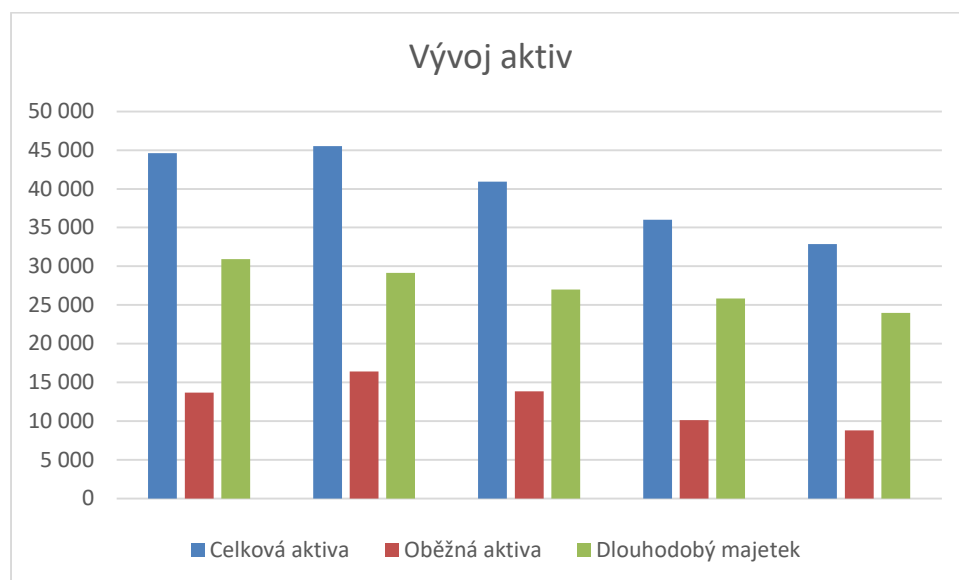
Tabulka 3: Vertikální analýza aktiv (Vlastní zpracování)

Údaje (%)	2017	2018	2019	2020	2021
Celková aktiva	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	69,33	63,97	65,99	71,71	73,00
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,07	0,03	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	69,26	63,94	65,99	71,71	73,00
Oběžná aktiva	30,67	36,03	33,85	28,11	26,71
Zásoby	1,53	0,00	2,85	0,00	4,21
Pohledávky	28,30	35,76	27,35	24,91	21,01
Peněžní prostředky	0,84	0,27	3,65	3,20	1,49
Časové rozlišení aktiv	0,00	0,00	0,16	0,18	0,30

Z tabulky č.3 lze pozorovat podíl dlouhodobého majetku a oběžných aktiv společnosti v průběhu poslední 5 let. Ve všech analyzovaných letech dlouhodobý majetek tvoří většinu celkových aktiv.

Jelikož se jedná o stavební společnost, lze očekávat, že dlouhodobý hmotný majetek bude tvořit významnou většinu dlouhodobého majetku. Není tomu jinak ani u analyzované společnosti VSM s.r.o., kde dlouhodobý majetek tvoří ve všech letech téměř 100% dlouhodobého majetku.

Dlouhodobý majetek má v průběhu let tendenci stoupat, naopak oběžná aktiva v průběhu let klesají a opět je to zejména kvůli snižování celkových pohledávek. Ty tvoří v roce 2017 92,27% všech oběžných aktiv, nicméně v poslední roce už je to pouze 78,66%. Zásahu na tom mají zásoby, které mají v průběhu let kolísavý trend.



Graf 6: Vývoj aktiv v průběhu let 2017-2021 (Vlastní zpracování)

Graf č.6 znázorňuje vývoj celkových aktiv v průběhu let. V návaznosti na celková aktiva jsou v grafu zobrazena oběžná aktiva a dlouhodobý majetek pro porovnání. Celková aktiva mají ve všech analyzovaných letech klesající trend, což způsobuje každoroční snížení hodnot pohledávek.

3.5.1.3 Horizontální analýza pasiv

Stejně jako u celkových aktiv, celková pasiva navazují na trend celkových aktiv, jak můžeme vidět v tabulce č.4. Celková pasiva mají od roku 2018 klesající trend. V roce 2018 se celková pasiva zvýšila o 943 tis. Kč. (2,07%). Od roku 2019 se celková pasiva snižují. V roce 2019 se oproti roku 2018 snížila celková pasiva o 4 611 tis. Kč. V následujícím roce klesla pasiva o dalších 4 932 tis. Kč. V poslední roce klesla o dalších 3 139 tis. Kč.

Vlastní kapitál ve všech letech závisí zejména na výsledku hospodaření, protože základní kapitál a fondy ze zisku obsahují ve všech letech neměnnou hodnotu. Výsledek hospodaření se na jednu stranu zvýšil v roce 2018 o 384. tis. Kč, na druhou stranu ale v následujících letech podnik dosahoval pouze ztrát. V roce 2019 výsledek hospodaření byl o 1 476 tis. Kč nižší než rok předešlý. V dalším roce se ztráta společnosti ještě více prohloubila. V posledním roce 2021 byl výsledek hospodaření o 3 167 tis. Kč lepší, než v roce 2020, nicméně ani to nestačilo analyzované společnosti se dostat do požadovaných hodnot.

Cizí zdroje jsou složeny pouze z krátkodobých a dlouhodobých závazků. Krátkodobé závazky se zvýšily v prvním roce, dále se pak společnosti daří své krátkodobé závazky eliminovat a každým rokem snižovat. Velmi podobně tomu tak je i v dlouhodobých závazcích, které mají již od prvního analyzovaného roku nižší hodnotu.

Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč/%)	2018-17	%	2019-18	%	2020-19	%	2021-20	%
Celková pasiva	943	2,07	-4 611	-11,27	-4 932	-13,70	-3 139	-9,55
Vlastní kapitál	1 005	6,02	-470	-2,90	-3 246	-25,02	-79	-0,61
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	621	7,02	1 006	10,21	-470	-5,01	-3 219	-52,23
Výsledek hospodaření BÚO	384	38,17	-1 476	314,04	-2 776	690,64	3 167	4 108,86
Cizí zdroje	-62	-0,21	-4 141	-16,76	-1 699	-7,38	-3 047	-15,26
Krátkodobé závazky	1 759	9,82	-2 373	-15,27	-519	-3,46	-1 770	-13,36
Dlouhodobé závazky	-1 821	-16,65	-1 768	-19,28	-1 180	-14,76	-1 277	-19,02

3.5.1.4 Vertikální analýza pasiv

Jak lze pozorovat z tabulky č.5, cizí zdroje tvoří ve všech letech majoritní většinu celkových pasiv. Procentuální podíl cizích zdrojů v průběhu let se pohybuje od 60,37% - 64,83%. U vlastního kapitálu můžeme pozorovat rostoucí trend. V prvním roce dosahuje 35,17% ze všech pasiv, ale v posledním roce dosahuje 39,25%. Příčinou toho je úspěšné snižování krátkodobých i dlouhodobých závazků analyzovaného podniku.

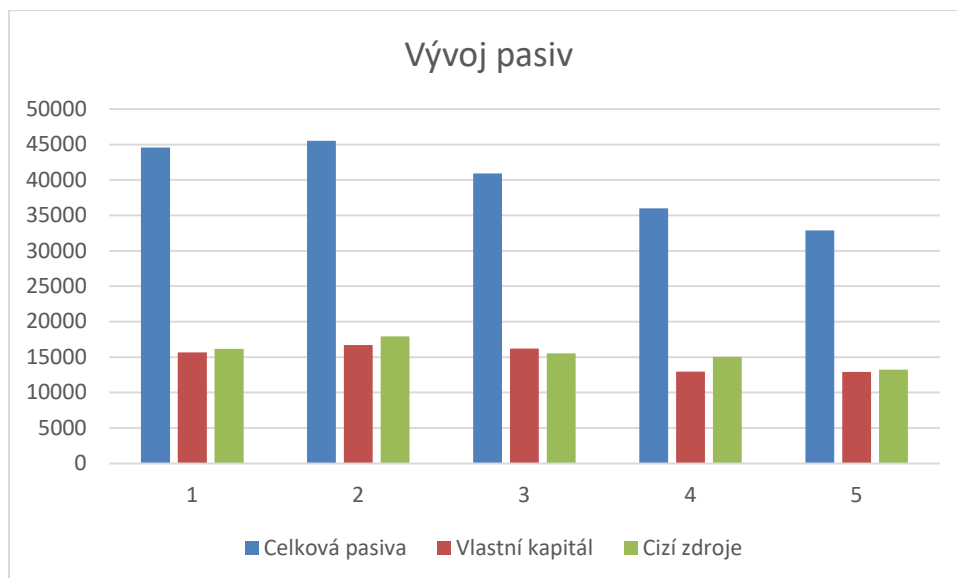
Aby vlastní kapitál v budoucích letech přesáhl cizí zdroje, je třeba věnovat pozornost výsledku hospodaření, který je v letech 2019-2021 záporný. Pro budoucí fungování podniku je důležité dostat se ze ztráty a generovat zisk.

Závazky má společnost jak krátkodobé vůči dodavatelům, tak dlouhodobé skrze těžkou strojovou techniku. Krátkodobé závazky tvoří v průběhu let 55,86% - 66,36% veškerých cizích zdrojů. Krátkodobé závazky mají každým rokem větší podíl na cizích zdrojích než závazky dlouhodobé.

Tabulka 5: Vertikální analýza pasiv (Vlastní zpracování)

Údaje (%)	2017	2018	2019	2020	2021
Celková pasiva	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	35,17	36,65	39,63	36,04	39,25
Základní kapitál	3,36	3,29	3,66	4,17	4,57
Fondy ze zisku	11,97	11,72	13,04	14,83	16,25
Výsledek hospodaření minulých let	52,44	19,42	24,07	26,06	18,76
Výsledek hospodaření BÚO	1,39	2,21	-1,15	-9,02	-0,24
Cizí zdroje	64,83	63,35	60,37	63,92	60,75
Krátkodobé závazky	36,21	39,33	37,96	41,72	40,32
Dlouhodobé závazky	28,61	24,02	22,41	22,20	20,44

Pro větší vizuální přehled o vývoji vlastního kapitálu a cizích zdrojů a jejich podílu na celkových pasivech je zpracován graf č.7.



Graf 7: Vývoj pasiv v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)

3.5.1.5 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Tabulka č.6 zobrazuje absolutní i procentuální vývoj ve zvoleném časovém období u jednotlivých položek podnikového dokumentu výkazu zisků a ztrát.

Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč/%)	2018-17	%	2019-18	%	2020-19	%	2021-20	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 990	13,71	994	2,66	-880	-2,41	-1 089	-3,07
Tržby za prodej zboží	-237	-526,7	-45	0,00	0	0,00	0	0,00
Ostatní provozní výnosy	868	62,81	1 982	58,92	-545	-19,33	408	12,64
Výkonová spotřeba	2 446	10,73	209	0,91	-303	-1,33	180	0,79
Osobní náklady	932	10,06	3 315	26,36	-1 005	-8,68	431	3,59
Úpravy hodnot v provozní oblasti	388	18,94	-8	-0,39	7	0,34	157	7,12
Ostatní provozní náklady	1 235	70,29	976	35,71	2 498	47,75	-4 139	-379,03
Nákladové úroky	92	17,39	86	13,98	-35	-6,03	-216	-59,34
Ostatní finanční náklady	16	20,25	8	9,20	-22	-33,85	1	1,52
Daň z příjmů	138	38,23	-189	109,88	211	55,09	-262	-216,53
VH za účetní období	384	38,17	-1 476	314,04	-2 776	690,64	3 167	4 108,86

Předmět podnikání společnosti VSM s.r.o. závisí v současné době pouze na tržbách z prodeje výrobků a služeb. Do roku 2018 součástí podnikatelského záměru byl i prodej zboží, nicméně od počátku roku 2019 závisí portfolio společnosti pouze na výrobcích a službách, jak tomu je u většiny stavebních společností.

Tyto tržby z prodeje výrobků a služeb rozdělovalo v průběhu analyzovaných let pár procentních bodů. Největší rozdíl je v roce 2018, kdy tržby z prodeje výrobků a služeb stouply o 13,71% oproti roku 2017. V absolutních číslech se jedná o 4 990 tis. Kč. V roce 2019 se pak tyto tržby zvýšily o dalších 994 tis. Kč (2,66%). V roce 2020 pak tržby klesly o 880 tis. Kč (2,41%) a v posledním roce 2021 klesly o dalších 1 089 tis Kč (3,07%).

3.5.1.6 Vertikální analýza výnosů

Níže přiložená tabulka č.7 vyjadřuje, jaký podíl mají jednotlivé položky výnosů na celkové výnosy společnosti v analyzovaném období.

Tabulka 7: Vertikální analýza výnosů (Vlastní zpracování)

Údaje (%)	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby z prodeje výrobků a služeb	97,53	96,20	91,75	92,83	91,65
Tržby za prodej zboží	0,88	0,12	0,00	0,00	0,00
Ostatní provozní výnosy	1,60	3,65	8,25	7,17	8,35
Ostatní finanční výnosy	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00

Valná většina celkových výnosů je tvořena tržbami z prodeje výrobků a služeb. Ty tvoří každý rok více než 90% celkových výnosů. Konkrétně je to 97,53 % v roce 2017, 96,20% v roce 2018, 91,75% v roce 2019, 92,83% v roce 2020 a 91,65% v roce 2021.

Lze říci, že celou zbývající část tvoří ostatní provozní výnosy, které tvoří nepatrnou část celkových výnosů. Jedná se zejména o dotace na úhradu některých provozních nákladů od veřejného sektoru, odkud analyzovaný podnik čerpá zakázky.

3.5.1.7 Vertikální analýza nákladů

V tabulce č.8 jsou zpracovány jednotlivé položky výkazu zisků a ztrát, které se týkají nákladů pro analyzovanou společnost a jaký je jejich procentuální podíl na celkových nákladech.

Tabulka 8: Vertikální analýza nákladů (Vlastní zpracování)

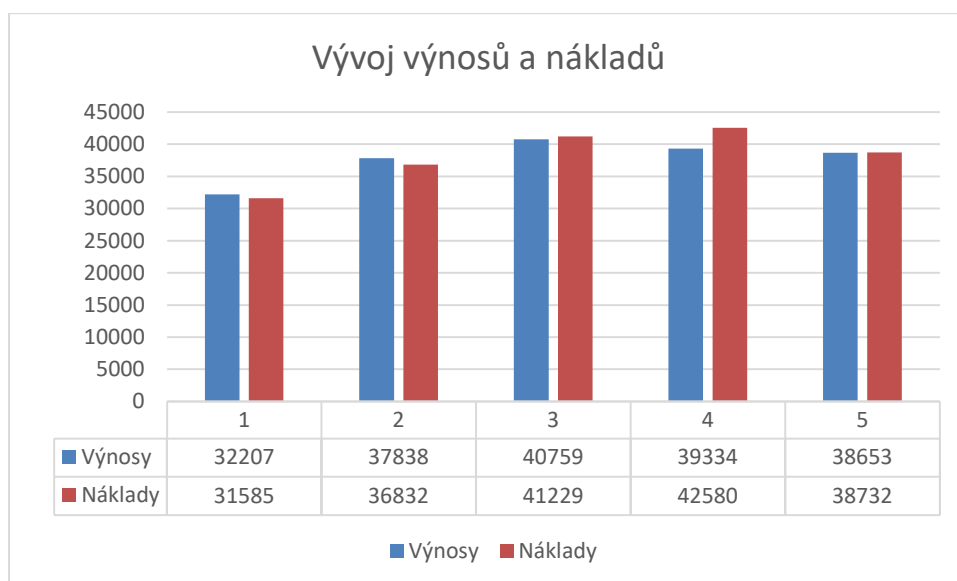
Údaje (%)	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Výkonová spotřeba	64,42	61,89	55,79	53,31	59,07
Osobní náklady	26,38	25,15	30,51	27,18	30,99
Úpravy hodnot v provozní oblasti	5,26	5,56	4,95	4,81	5,69
Ostatní provozní náklady	1,65	4,77	6,63	12,29	2,82
Nákladové úroky	1,38	1,44	1,49	1,36	0,94
Ostatní finanční náklady	0,20	0,21	0,21	0,15	0,17
Daň z příjmů	0,71	0,98	0,42	0,90	0,31

Celkové náklady společnosti jsou tvořeny zejména dvěma důležitými položkami, a to výkonovou spotřebou a osobními náklady.

Výkonová spotřeba tvoří nadpoloviční většinu veškerých nákladů ve všech analyzovaných letech. Největší podíl má v roce 2017, kdy tvoří 64,42% všech nákladů společnosti.

U osobních nákladů je to právě naopak. Každým rokem se podíl osobních nákladů na celkových nákladech zvyšuje. Největší podíl osobních nákladů je tedy v posledním analyzovaném roce 2021, kdy procentuální podíl osobních nákladů je 30,99% na celkových nákladech. Výjimkou je rok 2020, kdy značnou část nákladů tvořily i ostatní provozní náklady.

V grafu č.8 je graficky znázorněn vývoj výnosů a nákladů v průběhu poslední 5 let. Rozdíl je mezi nimi velmi malý a v neprospěch společností hovoří fakt, že v letech 2019, 2020 a 2021 má podnik vyšší náklady než výnosy.



Graf 8: Vývoj výnosů a nákladů v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)

3.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V analýze rozdílových ukazatelů jsou zpracovány tři ukazatele, konkrétně čistý pracovní kapitál (ČPK), čisté peněžní prostředky (ČPP) a čistý peněžně pohledávkový fond (ČPPF).

Tabulka 9: Čistý pracovní kapitál (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	13 677	16 406	13 856	10 118	8 776
Cizí zdroje	28 911	28 849	24 708	23 009	19 962
ČPK	-15 234	-12 443	-10 852	-12 891	-11 186

Tabulka 10: Čisté peněžní prostředky (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Pohotovité peněžní prostředky	376	122	1 495	1 151	491
Okamžitě splatné závazky	16 150	17 909	15 536	15 017	13 247
ČPP	-15 774	-17 787	-14 041	-13 866	-12 756

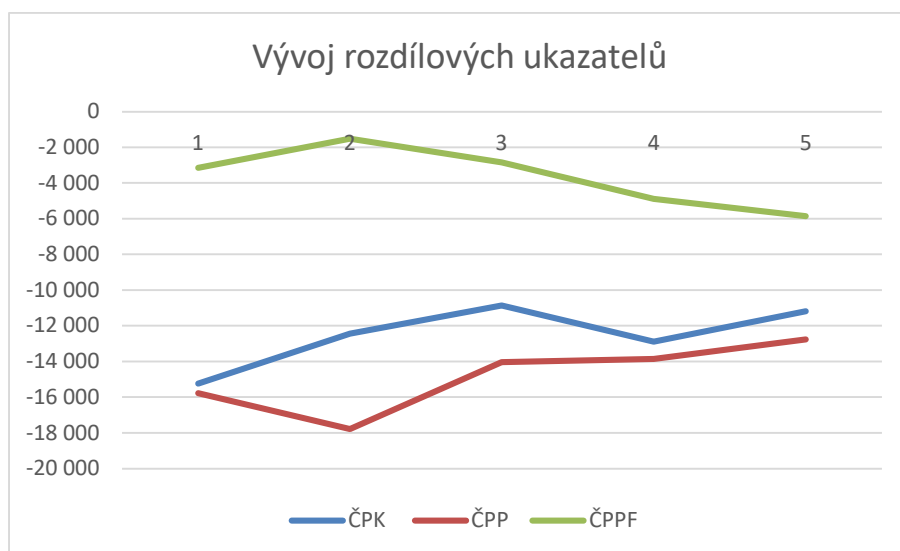
Tabulka 11: Čistý peněžně pohledávkový fond (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	13 677	16 406	13 856	10 118	8 776
Zásoby	681	0	1 168	0	1 382
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobý cizí kapitál	16 150	17 909	15 536	15 017	13 247
ČPPF	-3 154	-1 503	-2 848	-4 899	-5 853

V tabulce číslo 9 lze vidět čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK) z manažerského pohledu. Z manažerského pohledu je to proto, aby vedení jednoduše mohlo vidět, zdali v průběhu let pokrývají oběžná aktiva společnosti její cizí zdroje. Doporučenou hodnotou ČPK je jakákoliv, která je větší než nula. Jak lze vidět, analyzovaná společnost se ani v jednom roce nenachází v kladných hodnotách. V takovém případě platí tvrzení, že podnik nemá likviditu na dobré úrovni a nemá platební schopnost ve chvíli, kdyby závazky společnosti byly splatné okamžitě.

Velmi podobně tomu tak je i v případě čistých pracovních prostředků (dále jen ČPP), kde je opět společnost v záporných číslech (Tabulka 10). V tomto ukazateli je opět doporučenou hodnotou kladná. Důsledkem negativního ukazatele ČPP je, že podnik nemá schopnost splácet své krátkodobé závazky.

Čistý peněžně pohledávkový fond (dále jen ČPPF) je jakýmsi kompromisem mezi ČPK a ČPP. I tady je doporučená hodnota vyšší než 0. Ani v tomhle případě si analyzovaný podnik nevede ani v jednom z analyzovaných let 2017-2021 dobře (Tabulka 11).



Graf 9: Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)

Z grafu č.9 lze pozorovat vývoj jednotlivých ukazatelů ČPK, ČPP i ČPPF v průběhu let. Ani jednou se společnost v průběhu let 2017–2021 nenacházela v kladných hodnotách těchto ukazatelů, což poukazuje na nestabilní finanční situaci z hlediska krátkodobých závazků.

3.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů se pokládá jako nejdůležitější součástí finanční analýzy. Poměrové ukazatele totiž vyjadřují určitý stav konkrétní položky ve srovnání s jinou položkou ve finančních výkazech společnosti. V analýze poměrových ukazatelů jsou zpracovány ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability. Výsledky jsou porovnány s oborovými hodnotami v daném oboru, nebo hodnotami doporučenými.

3.5.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity nám udávají, do jaké míry je společnost schopna splácet své krátkodobé závazky v návaznosti na její krátkodobá aktiva. Mezi tyto ukazatele patří likvidita okamžitá, pohotová a běžná.

Tabulka 12: Okamžitá likvidita (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Krátkodobý finanční majetek	376	122	1 151	1 495	491
Krátkodobé závazky	16 150	17 909	15 536	15 017	13 247
Okamžitá likvidita	0,0233	0,0068	0,0741	0,0996	0,0371
Oborové hodnoty	0,7870	0,7954	0,8745	0,9114	1,0140

Tabulka 13: Pohotová likvidita (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	13 677	16 406	13 856	10 118	8 776
Zásoby	681	0	1 168	0	1 382
Krátkodobé závazky	16 150	17 909	15 536	15 017	13 247
Pohotová likvidita	0,8047	0,9161	0,8167	0,6738	0,5582
Oborové hodnoty	1,1780	1,4790	1,5745	1,3780	1,1560

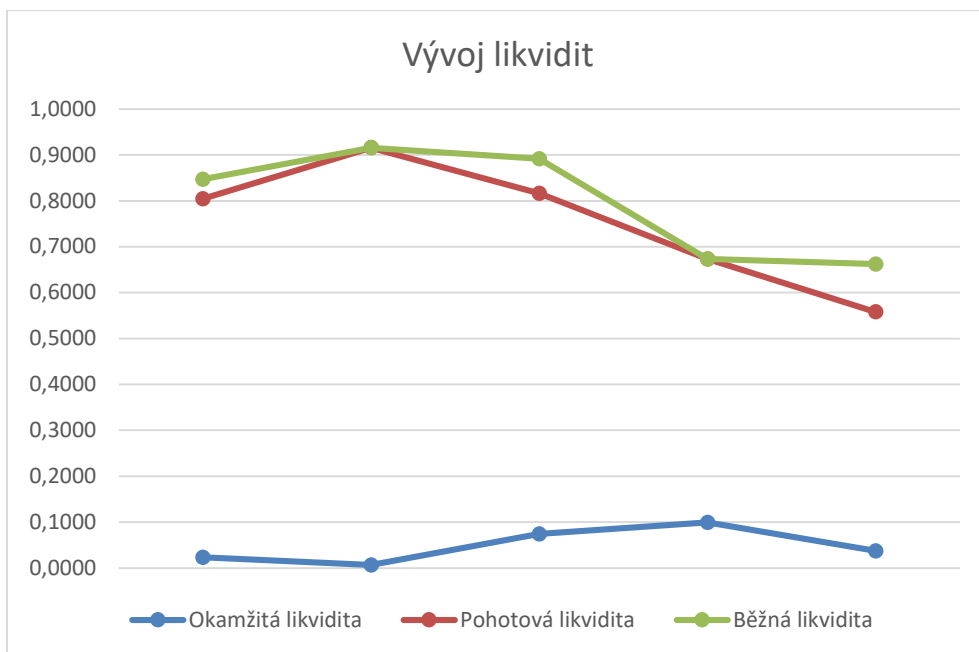
Tabulka 14: Běžná likvidita (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	13 677	16 406	13 856	10 118	8 776
Krátkodobé závazky	16 150	17 909	15 536	15 017	13 247
Běžná likvidita	0,8469	0,9161	0,8919	0,6738	0,6625
Oborové hodnoty	2,174	2,345	1,957	1,7845	1,875

Okamžitá likvidita udává, jestli je podnik schopen uhradit svými nejlikvidnějšími aktivy své okamžitě splatné závazky. Společnost, která se pokládá za finančně zdravou, by měla dosahovat hodnoty pohybující se v rozmezí 0,2 – 0,5. Jelikož je krátkodobý finanční majetek společnosti patrný vůči krátkodobým finančním závazkům, nedosahuje této doporučené hodnoty analyzovaná společnost ani v jednom z let 2017–2021.

V pohotovosti je na tom společnost naopak výrazně lépe. K oběžným aktivům se přidávají zásoby a poté se porovnávají s krátkodobými závazky. Doporučenou hodnotou je v tomto ukazateli rozmezí mezi 1-1,5. Na druhou stranu ani tady společnost nedosahuje doporučených hodnot, nicméně kromě posledního analyzovaného roku 2021, se těmto doporučeným hodnotám velmi přibližuje.

U běžné likvidity se porovnávají oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Lze tedy zjistit, zdali dokáže podnik pokrýt své krátkodobé závazky svými aktivy, nebo kolikrát dokáže podnik uspokojit své investory, pokud by svá oběžná aktiva proměnil na peněžní prostředky. Doporučenou hodnotou v tomto případě je interval 1,5-2,5. Dle tabulky č.14 tedy lze tvrdit, že analyzovaná společnost se kvůli vyšším krátkodobým závazkům nenachází v tomto rozmezí ani v jednom roce.



Graf 10: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)

Graf č.10 znázorňuje trend všech likvidit v průběhu času. Pohotová i běžná likvidita mají v posledních letech klesající trend, zatímco okamžitá likvidita má trend kolísavý.

3.5.3.2 Ukazatele rentability

Pravděpodobně nejdůležitějšími ukazateli v analýze poměrových ukazatelů jsou právě ty, které podávají informaci o rentabilitě analyzované společnosti. Určují, jak podnik dokáže zhodnotit svůj majetek vzhledem k vlastními či cizímu kapitálu. V této práci budou zpracovány ukazatele ROS (rentabilita tržeb), ROA (rentabilita aktiv), ROE (rentabilita vlastního kapitálu) a ROCE (rentabilita celkového investovaného kapitálu).

Tabulka 15: Rentabilita tržeb (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Zisk po zdanění (EAT)	622	1 006	-470	-3 246	-79
Tržby	31 693	36 446	37 395	36 515	35 426
ROS	0,0196	0,0276	-0,0126	-0,0889	-0,0022
Oborové hodnoty	0,1257	0,1375	0,1458	0,1158	0,1287

Tabulka 16: Rentabilita aktiv (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Zisk po zdanění (EAT)	622	1 006	-470	-3 246	-79
Celková aktiva	44 597	45 540	40 929	35 997	32 858
ROA	0,0139	0,0221	-0,0115	-0,0902	-0,0024
Oborové hodnoty	0,1107	0,1645	0,1348	0,1293	0,1547

Tabulka 17: Rentabilita vlastního kapitálu (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Zisk po zdanění (EAT)	622	1 006	-470	-3 246	-79
Vlastní kapitál	15 686	16 661	16 221	12 975	12 896
ROE	0,0397	0,0604	-0,0290	-0,2502	-0,0061
Oborové hodnoty	0,1578	0,1674	0,1748	0,1671	0,1604

Tabulka 18: Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Zisk před úrokem a zdaněním (EBIT)	845	1 367	-298	-2 863	42
Dlouhodobé závazky	12 761	10 940	9 172	7 992	6 715
Vlastní kapitál	15 686	16 661	16 221	12 975	12 896
ROCE	0,0297	0,0495	-0,0117	-0,1365	0,0021
Oborové hodnoty	0,1897	0,1879	0,2147	0,1988	0,2120

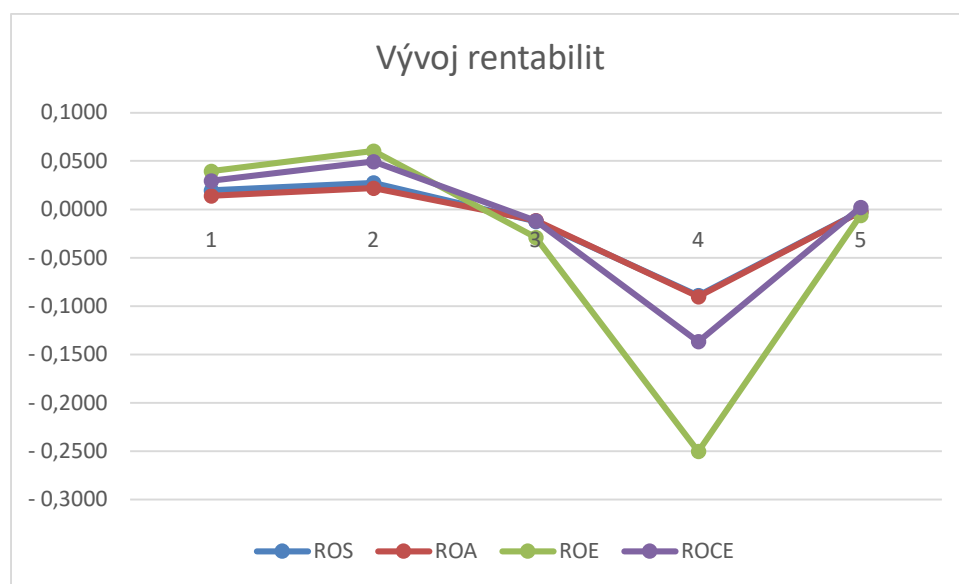
V ukazatelích rentability nelze hledat doporučené hodnoty, protože každé odvětví pracuje s jinou rentabilitou, tudíž jsou výsledné koeficienty porovnávány pouze s oborovým průměrem.

Ukazatel ROS značí, kolik korun zisku připadá na 1Kč tržeb. Oborové hodnoty se zde nachází v hodnotách 0,11-0,15. Analyzovaná společnost ale nemá dostatečný zisk po zdanění, tudíž se ani v jednom roce nenachází v oborových hodnotách. V letech 2019-2021 dokonce dosahuje záporného zisku po zdanění, což pro budoucí fungování podniku není vůbec přívětivé. V letech 2017 a 2018, kdy podnik dosahoval kladného zisku, tvoří právě zisk pouze 0,0196 Kč na 1 Kč tržeb v roce 2017 a v roce 2018 dosahoval 0,0276 Kč na 1 Kč tržeb.

Ukazatel ROA udává, jak efektivně umí společnost využívat svá aktiva. Oborové hodnoty se nachází v rozmezí hodnot 0,1-0,165. Stejně jako u předchozího ukazatele narážíme na problém ztráty, kterou podnik generoval v letech 2019,2020 a 2021, tudíž se výsledný

koeficient nachází v záporných číslech. V letech 2017 a 2018 pak společnost nevyužívala svá aktiva efektivně, protože zisk po zdanění byl příliš nízký.

Ke stejné situaci dochází pak v ukazatelích ROE i ROCE, kde v analyzovaných letech 2019, 2020 a 2021 podnik negeneruje žádný zisk, pouze ztrátu, tudíž se nenachází ani v oborových hodnotách, ale ani přijatelných pro společnost. V letech 2017 a 2018 pak podnik zisk generoval, nicméně nebyl dostatečný na to, aby se dokázal vyrovnat s konkurenčními společnostmi.



Graf 11: Vývoj rentabilit v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)

V grafu č.11 lze vidět vývoj všech rentabilit. Můžeme tvrdit, že rok 2020 byl pro společnost z hlediska rentabilit tím nejhorším. Značný dopad na takový výsledek však má pandemie Covid-19, která otřásla ekonomikou nejenom analyzovaného podniku VSM s.r.o.

3.5.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podávají informaci o finanční stabilitě analyzované společnosti. Nejčastěji užívanými ukazateli jsou koeficient samofinancování, celková zadluženost, míra zadluženosti, úrokové krytí a doba splácení dluhů.

Tabulka 19: Koefficient samofinancování (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Vlastní kapitál	15 686	16 691	16 221	12 975	12 896
Celková aktiva	44 597	45 540	40 929	35 997	32 858
Koefficient samofinancování	0,3517	0,3665	0,3963	0,3604	0,3925
Oborové hodnoty	0,3147	0,3274	0,3757	0,3625	0,3740

Tabulka 20: Celková zadluženost (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Cizí zdroje	28 911	28 849	24 708	23 009	19 962
Celková aktiva	44 597	45 540	40 929	35 997	32 858
Celková zadluženost	0,6483	0,6335	0,6037	0,6392	0,6075
Oborové hodnoty	0,5780	0,5844	0,5548	0,5091	0,5099

Tabulka 21: Míra zadluženosti (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Cizí zdroje	28 911	28 849	24 708	23 009	19 962
Vlastní kapitál	15 686	16 691	16 221	12 975	12 896
Míra zadluženosti	1,8431	1,7284	1,5232	1,7733	1,5479
Oborové hodnoty	0,6742	0,6922	0,7113	0,6353	0,6803

Tabulka 22: Úrokové krytí (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
EBIT	845	1 367	-298	-2 863	42
Nákladové úroky	437	529	615	580	364
Úrokové krytí	1,9336	2,5841	-0,4846	-4,9362	0,1154
Oborové hodnoty	4,4578	4,8470	5,2130	4,9470	4,9979

Tabulka 23: Doba splácení dluhů (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Cizí zdroje	28 911	28 849	24 708	23 009	19 962
Nákladové úroky	437	529	615	580	364
EBIT	845	1 367	-298	-2 863	42
Doba splácení dluhů	34,7314	21,4909	-84,9765	-8,2393	483,9524
Oborové hodnoty	8,5470	8,7455	7,5984	9,1470	8,7442

Koefficient samofinancování, jak už z názvu vypovídá, vyjadřuje, do jaké míry je společnost schopna se sama financovat z vlastních zdrojů (kapitálu). V tomto ukazateli lze říct, že čím vyšší je výsledný koefficient, tím lépe je podnik zajištěn a může se financovat sám z vlastních zdrojů. Oborové hodnoty se v tomto odvětví pohybují

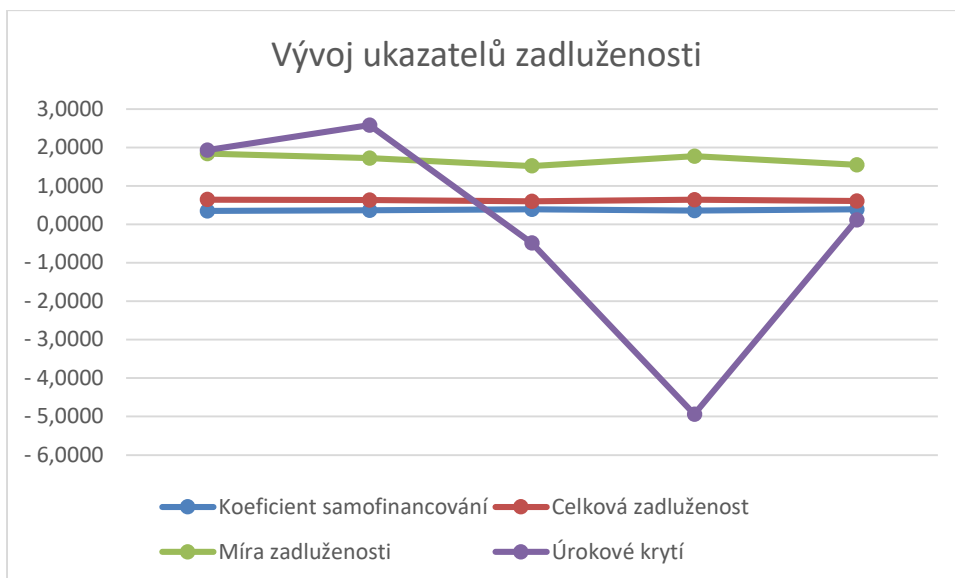
v rozmezí 0,31-0,38. Společnost VSM s.r.o. se v tomto ukazateli pohybuje v rozmezí 0,3517-0,3963. Ve všech analyzovaných letech se tedy podnik nachází těsně nad oborovým průměrem.

Celková zadluženost je pravým opakem od koeficientu samofinancování. Vyjadřuje míru, do které je podnik zajištěn cizími zdroji. V tomto ukazateli si vede podnik velmi dobře, protože ve všech letech oběžná aktiva převyšují cizí zdroje, což je z pohledu výsledných koeficientů klíčové.

Míra zadluženosti značí, do jaké míry je podnik schopen financovat své cizí zdroje (závazky) svým vlastním kapitálem. Doporučenou hodnotou je 0-1. V opačném případě to znamená, že podnik nemá dostatečný vlastní kapitál na pokrytí cizích zdrojů. Avšak podnik má ve všech letech hodnotu vyšší než jedna. Cizí zdroje jsou ve všech letech vyšší než vlastní kapitál společnosti.

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk před úrokem a zdaněním větší než nákladové úroky. Společnost si v tomto ukazateli vede velmi dobře v letech 2017 a 2018. Naopak záporné hodnoty, nepříznivé pro podnik vychází v letech 2019 a 2020. V roce 2021 se situace nenachází v optimálních hodnotách, které se pohybují od 1 a výš, ale nenachází se ani v hodnotách záporných, jak tomu bylo v předchozích dvou letech.

Doba splácení dluhů značí, za kolik let je podnik schopen splatit své dluhy se svým ziskem před úrokem a zdaněním. V tomto ukazateli si společnost nevede vůbec dobře. Oborové průměry se pohybují od 7 do 9 let, nicméně analyzovaná společnost k tomu ani v jednom roce nemá blízko. V roce 2017, 2018 a 2021 generuje příliš malý zisk na to, aby doba splácení dluhů byla únosná. V letech 2019 a 2020, kdy se podnik nacházel ve ztrátě, tedy dobu splácení dluhů nelze spočítat.



Graf 12: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)

V grafu č.12 vidíme stagnující trend koeficientu samofinancování a celkové zadluženosti, díky stabilní situaci celkových aktiv. Naopak úrokové krytí je kvůli zápornému výsledku hospodaření v posledních letech pod doporučenými i oborovými hodnotami.

3.5.3.4 Ukazatele aktivity a využití majetku

Ukazatele aktivity se zpracovávají za účelem zjistit, jak efektivně hospodaří analyzovaný podnik se svým majetkem. Nejdůležitějšími ukazateli aktivity jsou obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Tabulka 24: Obrat aktiv (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	31 693	36 446	37 395	36 515	35 426
Celková aktiva	44 597	45 540	40 929	35 997	32 858
Obrat aktiv	0,7107	0,8003	0,9137	1,0144	1,0782
Oborové hodnoty	0,6147	0,6717	0,6547	0,6114	0,7102

Tabulka 25: Obrat zásob (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	31 693	36 446	37 395	36 515	35 426
Zásoby	681	0	1 168	0	1 382
Obrat zásob	46,5389	-	32,0163	-	25,6339
Oborové hodnoty	10,7485	12,7480	14,6922	10,7483	11,5478

Tabulka 26: Doba obratu zásob (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Zásoby * 360	245 160	0	420 480	0	497 520
Tržby	31 693	36 446	37 395	36 515	35 426
Doba obratu zásob	7,7355	-	11,2443	-	14,0439
Oborové hodnoty	20,1575	20,4751	22,9856	28,3697	26,8419

Tabulka 27: Doba obratu pohledávek (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Pohledávky * 360	4 543 200	5 862 240	4 029 480	3 228 120	2 485 080
Tržby	31 693	36 446	37 395	36 515	35 426
Doba obratu pohledávek	143,3503	160,8473	107,7545	88,4053	70,1485
Oborové hodnoty	133,1700	130,1400	127,7100	120,0710	121,0960

Tabulka 28: Doba obratu závazků (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Krátkodobé závazky z obch. vztahů * 360	2 285 640	2 754 360	2 054 520	1 646 280	1 527 840
Výkonová spotřeba	20 348	22 794	23 003	22 700	22 880
Doba obratu závazků	112,3275	120,8371	89,3153	72,5233	66,7762
Oborové hodnoty	110,1714	112,8471	108,8620	120,6565	119,8175

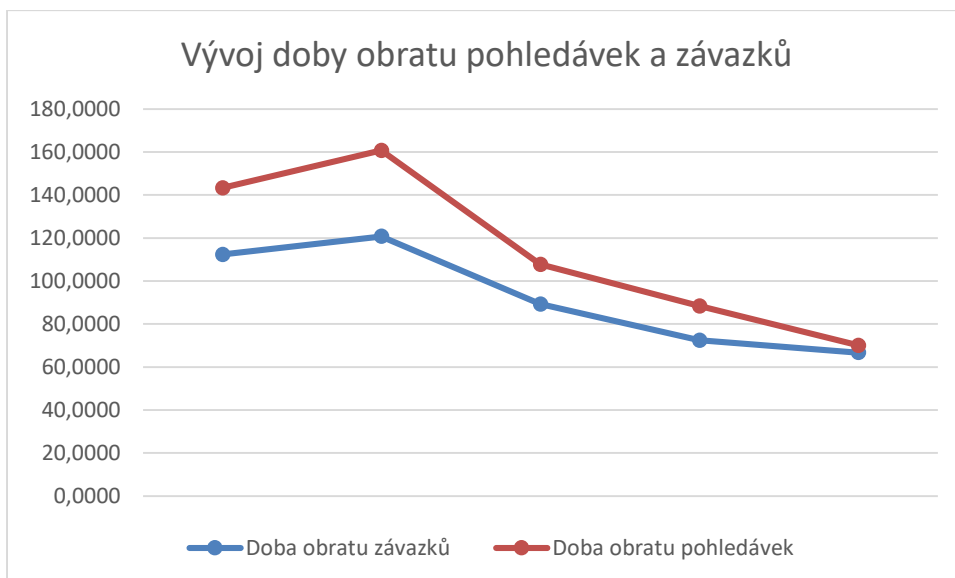
Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát je společnost schopna obrátit svá aktiva za dané období (rok). Čím vícrát za rok podnik obrátí svá aktiva, tím je finanční hospodářství společnosti efektivnější. Oborové průměry se v tomto ukazateli pohybují v rozmezí 0,6-0,75. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele značí, že společnost je na tom kromě roku 2017 výrazně lépe než konkurence. V roce 2017 se nachází v oborovém průměru, ale od roku 2018 výsledný koeficient stoupá až do hodnoty 1,0782 v roce 2021. Znamená to, že společnost dokáže obrátit svá aktiva více než 1x za rok.

Podobně je tomu tak i v obratu zásob, když se společnosti podařilo v letech 2017, 2019 a 2021 obrátit své zásoby 25x v roce 2021, 32x v roce 2019 a 46,5x v roce 2017. V letech 2018 a 2020 nelze vyjádřit tento koeficient, protože v tomto roce společnost nedržela na skladě žádné zásoby vlivem výroby na zakázku.

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dní, za jak dlouho je společnost schopna přeměnit své zásoby na hotové výrobky, nebo na peněžní prostředky. Stejně jako v ukazateli předešlém nelze říct, za kolik dní dokáže přeměnit své zásoby na hotové výrobky v letech 2018 a 2020, nicméně v ostatních letech podnik promění své zásoby na hotový výrobek nebo peněžní prostředek každých 7,7 dní v roce 2017, 11,2 dní v roce 2019 a 14 dní v roce 2021. Oborové průměry se zde nachází v intervalu 20-30 dní, tudíž si v tomto ohledu podnik vede oproti konkurenci velmi dobře.

Dobou obratu pohledávek je myšleno počet dní, které společnost potřebuje na to, aby zinkasovala své pohledávky od svých odběratelů. Konkurenční hodnoty v tomto ukazateli jsou 120-133 dní. Analyzovaná společnost tady mírně zaostává za konkurencí v letech 2017, 2018, kdy doba obratu pohledávek převyšovala oborové hodnoty. V letech 2019, 2020 a 2021 se společnost dostala nad oborové hodnoty a vyrovnala se tak v tomto ukazateli konkurenci.

Doba obratu závazků je opačný případ předchozího ukazatele. Udává čas (dny), za jak dlouho je společnost schopna uhradit své závazky. Oborové hodnoty jsou zde podobné jako u předchozího ukazatele, konkrétně 108-120 dní. V tomto případě si analyzovaný podnik prakticky každým rokem vede lépe. V letech 2017 a 2018 je doba na uhrazení svých závazků velmi podobné konkurenčním hodnotám, nicméně od roku 2019 se doba na úhradu závazků snížila pod rozmezí oborových hodnot. V posledním analyzovaném roce 2021 je doba obratu závazků o více než 50 dní kratší než u konkurence.



Graf 13: Vývoj doby obratu pohledávek a závazků v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)

Graf č.13 znázorňuje vývoj dvou klíčových ukazatelů v souboru ukazatelů aktivity a využití majetku. Jak doba obratu závazků, tak doba obratu pohledávek má pozitivní vývoj v průběhu posledních 5 let a její hodnota v průběhu analyzovaného období klesá.

3.5.4 Analýza bankrotních ukazatelů

Nejkomplexnější zhodnocení finančního zdraví společnosti nabízí tzv. bankrotní ukazatele, které dokážou s určitou pravděpodobností určit, zdali společnost spěje k bankrotu, nebo je naopak v pásmu prosperity. Nejpoužívanějšími ukazateli je Altmanův index finančního zdraví a index důvěryhodnosti IN05. Interpretace jednotlivých pásem jsou v následujících tabulkách 29 a 30.

Tabulka 29: Interpretace kritériálních hodnot Altmanova modelu (Vlastní zpracování)

Hodnota vyšší než 2,9	Pásmo prosperity
Hodnota v rozmezí 1,2 - 2,9	Šedá zóna
Hodnota nižší než 1,2	Pásmo bankrotu

Tabulka 30: Interpretace kritériálních hodnot modelu IN05 (Vlastní zpracování)

Hodnota vyšší než 1,6	Pásmo prosperity
Hodnota v rozmezí 0,9 - 1,6	Šedá zóna
Hodnota nižší než 0-9	Pásmo bankrotu

3.5.4.1 Altmanův index finančního zdraví

Takzvané „Z skóre“, což je výsledný koeficient Altmanova indexu, se určuje po výpočtu pěti různých ukazatelů, které mají dohromady vypovídající hodnotu o finanční stabilitě společnosti.

Tabulka 31: Altmanův index finančního zdraví (Vlastní zpracování)

Altmanův index finančního zdraví	2017	2018	2019	2020	2021
X1 (ČPK/Celková aktiva)	-0,3416	-0,2732	-0,2651	-0,3581	-0,3404
X2 (Nerozdělený zisk minulých let/Celková aktiva)	0,1844	0,1942	0,2407	0,2606	0,1867
X3 (Zisk před zdaněním/Celková aktiva)	0,0189	0,0300	-0,0073	-0,0795	0,0013
X4 (Vlastní kapitál/Cizí zdroje)	0,5426	0,5786	0,6565	0,5639	0,6460
X5 (Tržby/Celková aktiva)	0,7107	0,8003	0,9137	1,0144	1,0782
Z Skóre	0,9073	1,1036	1,1787	0,9661	1,2654

Analýza bankrotních ukazatelů v rámci komplexních výpočtů dokáže určit, zdali se podnik nachází v dobré finanční situaci, či špatné. Z výsledných koeficientů Altmanova modelu je patrné, že společnost se v letech 2017, 2018, 2019 a 2020 nacházela v pásmu bankrotu, nicméně v posledním analyzovaném roce 2021 se z tohoto pásma dostala do šedé zóny. V současné situaci tedy můžeme tvrdit, že finanční zdraví společnosti není optimální, nicméně pokud si společnost udrží tento rostoucí trend, pásmu, kdy podniku hrozí bankrot, se vyhne.

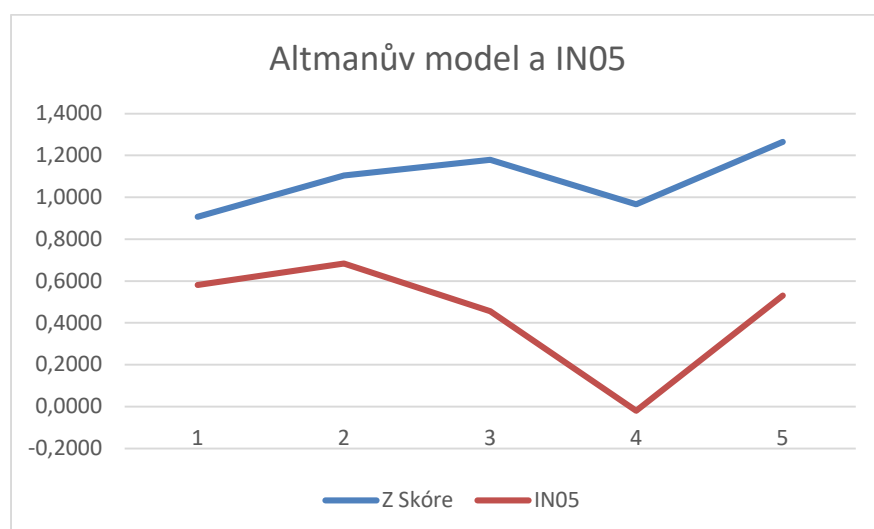
3.5.4.2 Index důvěryhodnosti IN05

Index IN05 je velmi podobný, jako index předchozí, nicméně IN05 je nejnovější z řady bankrotních ukazatelů IN, navíc je plně optimalizován pro České podnikatelské subjekty, tudíž pro společnosti na území České republiky má nejpřesnější vypovídající hodnotu ze všech bankrotních ukazatelů.

Tabulka 32: Index důvěryhodnosti IN05 (Vlastní zpracování)

Index důvěryhodnosti IN05	2017	2018	2019	2020	2021
A (Celková Aktiva/Cizí zdroje)	1,5426	1,5786	1,6565	1,5645	1,6460
B (Zisk před úrokem a zdaněním/Nákladové úroky)	1,9336	2,5841	-0,4846	-4,9362	0,1154
C (Zisk před úrokem a zdaněním/Celková aktiva)	0,0189	0,0300	-0,0073	-0,0795	0,0013
D (Výnosy/Celková aktiva)	0,7222	0,8309	0,9958	1,0927	1,1764
E (Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky)	0,8469	0,9161	0,8919	0,6738	0,6625
IN05	0,5810	0,6847	0,4565	-0,0197	0,5303

Pro přesnější a detailnější ověření hypotézy, zdali se podnik nachází v nepříznivé finanční situaci, je třeba zpracovat model ještě jeden pro objektivnější přehled. Výsledné koeficienty modelu IN05 značí nepříznivou finanční situaci ve všech letech. Podnik se nachází ve všech letech v pásmu bankrotu s pravděpodobností 86%. Nejhorším rokem je rok 2020, kdy podobně jako u rentabilit, se podnik nachází v záporných hodnotách a netvoří žádnou hodnotu.



Graf 14: Vývoj Altmanova modelu a indexu IN05 v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)

Z grafu č.14 je patrné, že oba bankrotní ukazatele mají rostoucí trend, nicméně ve čtvrtém analyzovaném roce nastane obrovský pokles, který dostal analyzovaný podnik do negativní finanční situace.

3.5.5 Ekonomicky přidaná hodnota

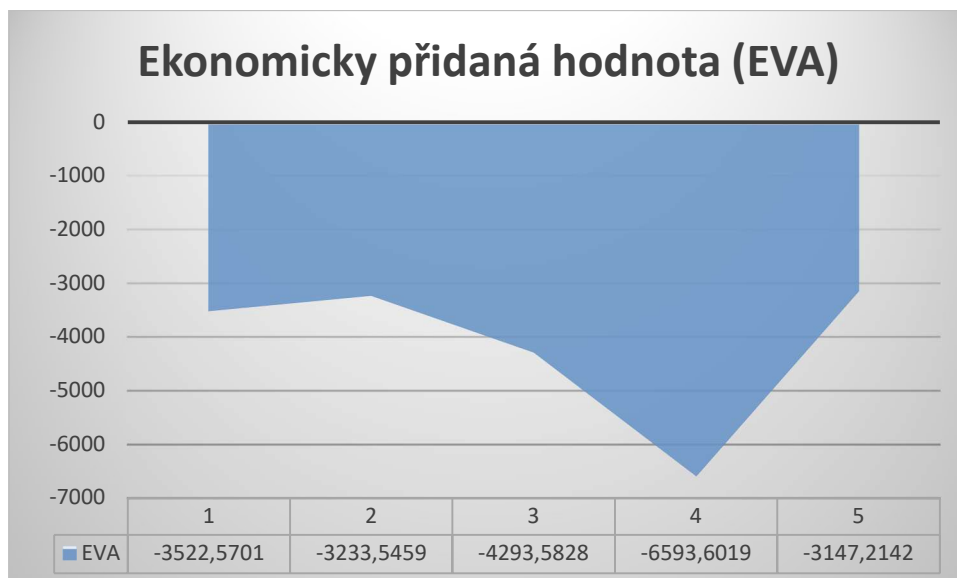
Doposud aplikované analýzy hodnotily hospodaření společnosti pouze z finančního hlediska, avšak pro více komplexní obraz o hospodaření společnosti, je třeba použít i důležitý ekonomický ukazatel. Koncept ekonomicky přidané hodnoty (EVA) byl aplikován na analyzovanou společnost VSM s.r.o. s cílem zhodnotit její ekonomickou hodnotu generovanou pouze z investovaných prostředků.

Tabulka č.33 interpretuje jednotlivé hodnoty, které můžeme po získání výsledného koeficientu ukazatele EVA získat.

Tabulka 33: Interpretace hodnot ukazatele EVA (Vlastní zpracování)

Doporučené hodnoty	EVA > 0	Investor je úspěšný.
	EVA = 0	Efektivnost investovaného kapitálu je rovna průměrným nákladům na kapitál.
	EVA < 0	Investor je neúspěšný (dochází ke zmenšování majetku akcionářů).

Níže uvedený graf č.15 zobrazuje, jak ekonomicky stabilní byl podnik ve zvoleném období 2017-2021. Jak je z grafu patrné, společnost nevytváří ekonomický zisk ani v jednom roce z časového intervalu. Nejhorší je na tom v roce 2020.



Graf 15: Vývoj ekonomicky přidané hodnoty v průběhu let 2017-2021 pozn. hodnoty na ose y jsou v tis. Kč, osa x vyjadřuje vývoj v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)

Pro detailnější přehled ekonomicky přidané hodnoty a váženého průměru nákladů na kapitál (WACC) je zde tabulka č.34, ve které je vývoj jednotlivých ukazatelů v průběhu let 2017-2021.

Tabulka 34: Soubor ukazatelů pro výpočet ekonomicky přidané hodnoty (Vlastní zpracování)

Údaje (tis. Kč/%)	2017	2018	2019	2020	2021
NOPAT	622	1006	-470	-3246	-79
WACC	0,0929	0,0931	0,0934	0,0930	0,0934
C	44597	45540	40929	35997	32858
EVA	-3522,57	-3233,55	-4293,58	-6593,6	-3147,21

Dle výsledných hodnot v jednotlivých letech lze tvrdit, že analyzovaná společnost se nenachází v dobré ekonomické situaci. Investor je tedy neúspěšný, neboť nedochází k tvorbě hodnoty, resp. zhodnocování investovaného kapitálu.

3.5.6 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k celkovému shrnutí slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí. Je zároveň východiskem pro formulaci návrhů v rámci 4. kapitoly.

Tabulka 35: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

		Pozitivní	Negativní/Škodlivé
INTERNÍ		Silné stránky	Slabé stránky
		STRENGTHS	WEAKNESSES
		1 ISO certifikace	1 Nízké hodnoty ukazatelů likvidity
		2 Jasně definovaný strategický cíl a adekvátní strategie	2 Neuspokojivé hodnoty ukazatelů rentability
		3 Knowhow a dlouholetá praxe	3 Vysoké benefity pro management vzhledem k výnosové situaci
		4 Spolupráce se středními a vysokými školami	4 Absence kreativního prostředí
EXTERNÍ		5 Uspokojivé hodnoty v ukazatelích zadluženosti	5 Cizí zdroje > Vlastní kapitál
		6 Výsledky ukazatelů aktivity a využití majetku	6 Snižující se úroveň tržeb
			7 Možné problémy se splácením okamžitě splatných závazků
			8 Ztráta v letech 2019, 2020 a 2021
			9 Bankrotní modely – výsledky v šedé zóně i v bankrotu
			10 Stárnutí vrcholového managementu
			11 Výsledek ekonomicky přidané hodnoty
		Příležitosti	Hrozby
		OPPORTUNITIES	THREATS
		1 Stárnoucí populace (potenciál zakázek v sociálních službách)	1 Stagnující ekonomika (válka, pandemie)
		2 Ekologické stavby (příležitosti v podobě implementace nových technologií ve stavebnictví – tlak na udržitelnost).	2 Míra vnímání korupce v oblasti veřejných zakázek
	3 Dlouhodobé projekty	3 Nedostatek pracovní síly	
	4 Příležitosti v oblasti soukromé bytové výstavby	4 Nedostatek zakázek	
	5 Růst bytových jednotek	5 Klimatické podmínky	
	6 Stabilní vztahy s dodavateli a zákazníky		

3.5.6.1 Silné stránky

- **ISO certifikace.** Společnost za 31 let svého působení získala velké množství ISO certifikací v rámci stavebního průmyslu. Je v tomto ohledu dále než nově začínající společnosti, které tyto certifikace ještě nemají.
- **Jasně definovaný strategický cíl a adekvátní strategie** – podnik má jasně stanovené cíle a strategii každý rok, kterých se snaží dosáhnout. Všichni zaměstnanci, včetně vedení společnosti jsou si vědomi těchto cílů a pomáhají k jejich dosažení.
- **Knowhow a dlouholetá praxe** – VSM s.r.o. je společnost s dlouholetou historií. Od svého založení nečelila žádným soudním procesům, korupcím a dalším negativním vlivům, které mohou ovlivnit vnější pohled na společnost.
- **Spolupráce se středními a vysokými školami** – dceřiná společnost VSM Academy pořádá akreditované semináře pro mateřské, základní, střední a vysoké školy. Provozuje také akreditované kurzy a rekvalifikace pro potencionální nové zaměstnance.
- **Uspokojivé hodnoty v ukazatelích zadluženosti** – Analyzovaná společnost se ve zmíněných ukazatelích pohybuje v oborových i doporučených hodnotách.
- **Výsledky ukazatelů aktivity a využití majetku** – Analyzovaná společnost si v těchto ukazatelích vede lépe než konkurence, zejména v době splatnosti závazku a době zinkasování pohledávek.

3.5.6.2 Slabé stránky

- **Snížující se úroveň tržeb** – podnik má každým rokem méně pohledávek, od čehož se odvíjí i úroveň tržeb. I tohle může být důležitý faktor, proč se společnost dostala do negativní finanční situace. Veřejný sektor snižuje počet projektů. Společnost by se měla v budoucnu zaměřit i na soukromé zakázky.
- **Nízké hodnoty ukazatelů likvidity** – Analyzovaná společnost není schopna uhradit svými nejlikvidnějšími aktivy své okamžitě splatné závazky. Ani v jednom ukazateli nedosahuje jak doporučených, tak oborových hodnot. Příčinou jsou vysoké krátkodobé závazky v poměru s oběžnými aktivy podniku.
- **Neuspokojivé hodnoty ukazatelů rentability** – Hodnoty ukazatelů rentability jsou přímo závislé na zisku společnosti. Analyzovaný podnik se nacházel v letech 2019–2021 ve ztrátě, tudíž i hodnoty se nacházely v neuspokojivých číslech v porovnání s konkurencí. V letech 2017 a 2018 pak podnik generoval příliš nízký zisk v poměru s tržbami, aktivy a vlastním kapitálem.
- **Vysoké benefity pro management vzhledem k výnosové situaci** – Vrcholový management analyzovaného podniku má příliš vysoké benefity, přestože pracovní náplň v daných sektorech vrcholového managementu není obsáhlá. Tyto benefity poté stojí každý rok společnost vysoké náklady a je to jeden z důvodů, proč je společnost v posledních letech ve ztrátě.
- **Absence kreativního prostředí** – Ačkoliv ve společnosti panuje přátelská, dokonce i rodinná atmosféra, podnik postrádá prostředí, ve kterém by si zaměstnanci mohli o přestávkách odpočinout, nabrat sílu a energii.
- **Cizí zdroje > Vlastní kapitál** – Jeden z hlavních důvodů finanční nestability společnosti je, že cizí zdroje jsou vyšší než vlastní kapitál. Finanční struktura je tím pádem ohrožena a společnost se tak může dostat v následujících letech do vysokého zadlužení.

- **Možné problémy se splácením okamžitě splatných závazků** – Analyzovaná společnost příliš spoléhá na určenou splatnost svých závazků, nicméně v případě, že by tyto závazky byly splatné okamžitě, společnost nemá prostředky na její zaplacení.
- **Ztráta v letech 2019, 2020, 2021** – Analyzovaný podnik se nacházel v posledních 3 analyzovaných letech ve ztrátě. Pokud se v následujících letech podnik z této ztráty nedostane, hrozí mu finanční kolaps.
- **Bankrotní modely – výsledky v šedé zóně i bankrotu** – V bankrotních ukazatelích Altmanův model a index IN05 se společnost nachází téměř ve všech analyzovaných letech v pásmu bankrotu. Index IN05, který je optimalizovaný pro podniky v České republice dokazuje, že společnost hrozí bankrot s pravděpodobností 86%.
- **Stárnutí vrcholového managementu** – Vrcholový management ve společnosti má za sebou spoustu zkušeností, nicméně stárne a společnost čeká v následujících 10 letech obměna celého managementu.
- **Výsledky ekonomicky přidané hodnoty** – Výsledky ekonomicky přidané hodnoty (EVA) ukazují na nepříznivou ekonomickou situaci. V žádném roce společnost netvoří hodnotu, respektive nezhodnocuje investovaný kapitál.

3.5.6.3 Příležitosti

- **Stárnutí populace (potenciál zakázek v sociálních službách)** – Populace v Jihlavě a celkově v České republice v průběhu let stárne. Tento fakt je zapříčiněn malou porodností. Je to tedy příležitost zaměřit se i na tento trh. Jedná se například o domovy pro seniory a domy s pečovatelskou službou.
- **Ekologické stavby (příležitost v podobě implementace nových technologií ve stavebnictví – tlak na udržitelnost)** – V současné době je čím dál více ve světě kladen důraz na snižování uhlíkové stopy. Ministerstvo aktivně podporuje a chrání životní prostředí. Nabízí granty na průmyslové stavby, jako jsou přehrady, úpravy půdy atd.
- **Dlouhodobé projekty** – Společnost se v současné době věnuje jen krátkodobým projektům, trvajícím maximálně 6 měsíců. V dlouhodobých projektech přitom může získat mnohem větší tržby. Techniku a vybavení na takovéto projekty společnost má, tudíž je příležitost vydat se i tímto směrem.
- **Příležitosti v oblasti soukromé bytové výstavby** – Podnik v současné době zpracovává zakázky z valné většiny pro veřejnou správu. Se soukromými zakázkami mají špatné zkušenosti, skrze protahování plateb a problémové klienty. Nicméně v případě dobře sjednané smlouvy se může jednat o velmi výnosný obchod.
- **Růst bytových jednotek** – Za poslední rok se počet stavebních povolení na bytové domy zvedl o 120%. S aktuální cenou nemovitostí i toto může být příležitost, která by mohla zachránit společnost z nepříznivé finanční situace.
- **Stabilní vztahy s dodavateli a zákazníky** – Společnost si za léta působnosti vybudovala skvělý vztah se svými dodavateli. Zákazníci, v současné době veřejná správa, jsou také spokojeni s celkovým vyhotovením zakázek.

3.5.6.4 Hrozby

- **Stagnující ekonomika** – Ekonomika v oblasti stavebnictví šla až do roku 2019 rostoucím tempem. Nicméně v roce 2020 přišla celosvětová pandemie a ekonomika České republiky tak dostala obrovský šok. Když se zdálo, že pandemie je v roce 2022 na ústupu, přišla invaze Ruska na Ukrajinu. Česká republika je tedy střídavě už třetím rokem v nouzovém stavu a zákony a ustanovení se mohou měnit ze dne na den.
- **Míra vnímání korupce v oblasti veřejných zakázek** – Získávání nových kontraktů probíhá volnou soutěží, nicméně v případě úplatků a korupce může analyzovaný podnik o řadu zakázek tímto způsobem přijít.
- **Nedostatek pracovní síly** – ve 21. století jen stěží najdeme mladého studenta či pracovníka, který by chtěl v budoucnu pracovat manuálně. Studují, aby mohli pracovat v kancelářích. Tento fakt může ohrozit nedostatek pracovní síly ve stavebních společnostech a u podniku VSM .s.r.o. tomu není jinak.
- **Nedostatek zakázek** – Nedostatek investic do stavebního sektoru povede k ještě větší rivalitě mezi konkurenty o menší zakázky.
- **Klimatické podmínky** – Jelikož stavební firma nedokáže předpovědět, zdali bude velká zima, či extrémně vysoké teploty, klimatické podmínky mohou ovlivnit harmonogram projektů, což může vést ke zpoždění a následným sankcím.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Analyzovaná společnost VSM s.r.o. si vybuodovala za roky svého působení stabilní pozici na trhu. Stabilita je založena na pevných kořenech vycházející z její reputace, dlouholetém působení na stavebním trhu a skvělými vztahy jak s dodavateli, tak svými zákazníky. Je třeba zmínit také ISO certifikace, kterých během 31 let svého působení společnost dosáhla. Rozdílovou položkou, která odlišuje právě tuto společnost od konkurence, je založení dceřiné společnosti VSM Academy, která slouží k představení pracovní činnosti vnějšmu okolí a dalšímu vzdělávání zaměstnanců.

V následující části autor představí návrhy, které by měly posílit úroveň zakázkové naplněnosti, a tedy tržeb analyzovaného podniku.

4.1 Zvýšení objemu zakázek

Analyzovaný podnik VSM s r.o. v současné době zpracovává stavební projekty, které mají dobu trvání maximálně do 6 měsíců. Zpravidla se jedná o rekonstrukce přídružených staveb, škol, veřejných staveb atd. Kvalifikovaný personál, strojovou techniku těžkou i lehkou vlastní, počet dělníků představují předpoklady pro dostatečnou výrobní kapacitu. Zároveň neexistují bariéry, které by zabraňovaly společnosti vstupu na trh s dlouhodobými stavebními projekty. Navíc dlouhodobé zakázky bývají zpravidla lukrativnější než zakázky krátkodobé.

Jedná se například o stavby bytových domů. Za poslední rok se počet povolení ke stavbě bytových domů zvýšil o 120% (czso, 2022), tudíž zejména tyto zakázky by měly být pro analyzovanou společnost pro následující roky prioritní.

Dále autor navrhuje soustředit se na stavby, které souvisí s faktem, že populace České republiky stárne. Je tedy důležité své projekty směřovat i tímto směrem. Jedná se například o pečovatelské domy, či domovy důchodců.

Posledním bodem v sekci projektů s velkým potenciálem, jsou ekologické stavby. V posledních letech se nejen Česká republika, ale celý svět zaměřuje na snižování uhlíkové stopy a zlepšení životního prostředí. Díky tomu vlády poskytují stavebním

společnostem granty právě na takové typy staveb například energy domy, rekonstrukce objektů, úprava pozemků, modulové dřevostavby. Také je důležité využívat při novostavbách ekologický stavební materiál, jako pálené cihly, slámová výplň, bambusová vlákna atd.

4.1.1 Návrh stavebního projektu

Cena nemovitostí v posledních letech prudce stoupá a pro zájemce o koupi bytu, či domu je stále těžší dosáhnout na hypotéku. Z toho důvodu je stále větší zájem o nájemce bytů. Důsledkem toho faktu je již zmíněné zvýšení povolení ke stavbě bytových domů o 120%. Proto autor pokládá za vhodné k rozšíření stavebního portfolia společnosti o bytové domy.

Tato část práce se tedy bude věnovat návrhu stavebního projektu, konkrétně tedy bytového domu.

V případě, že stavební společnost chce tento projekt zrealizovat, je potřeba splnit několik základních kroků. Prvním krokem je v Jihlavě a okolí vyhledat správný pozemek, který je v územním plánu určen pro výstavbu bytových domů. Poté se musí řídit podle územně plánovacích informací (UPI), což je souhrn podmínek, jako například využití území, zásady jeho uspořádání a samotné stavební povolení ke stavbě, popřípadě počet bytů, které jsou povoleny v bytových domech na daném území. Závěrem této fáze je poté povolení od samotného města či obce od příslušného (stavebního) úřadu k zahájení stavby. Podrobněji jsou tyto procesy popsány v následujících 7 bodech.

Rozsah a obsah projektové dokumentace

Projektová dokumentace pro ohlášení stavby uvedené v §104 odst. 2 písm. a) až d) stavebního zákona, k žádosti o stavební povolení podle §110 odst. 2 písm. b) stavebního zákona a k oznámení stavby ve zkráceném stavebním řízení podle §107 odst. 2 stavebního zákona obsahuje průvodní zprávu, souhrnnou technickou zprávu, situaci stavby (dokladovou část), zásady organizace výstavby a dokumentaci objektů. Rozsah jednotlivých částí vždy musí odpovídat druhu a významu stavby, jejímu umístění,

stavebně technickému provedení, účelu využití, vlivu na životní prostředí a době trvání stavby.

Průvodní zpráva

Průvodní zpráva (označena ve Stavebním zákoně písmenem A.) zahrnuje především identifikaci stavby a stavitele (investora), identifikaci projektanta (případně architekta), základní charakteristiku stavby a její účel. Dál údaje o dosavadním využití stavby a zastavěnosti území, o stavebním pozemku a o majetkoprávních vztazích, údaje o provedených průzkumech a napojení na dopravní (komunikace) a technickou (sítě) infrastrukturu. Má však další úřední náležitosti včetně vazby na území, předpokládané lhůty výstavby a orientačních údajů o hodnotě stavby (odhad), podlahové ploše budovy, počtu bytů a podlaží. Viz Vyhláška č. 499/2006 Sb.

Souhrnná technická zpráva

Souhrnná technická zpráva (označena ve Stavebním zákoně písmenem B.) zahrnuje urbanistické, architektonické a stavebně technické řešení stavby, případně i pozemků s ní souvisejících, technické řešení s popisem pozemních staveb, inženýrských staveb a řešení vnějších ploch, řešení technické a dopravní infrastruktury, vliv stavby na životní prostředí, průzkumy a měření, údaje o podkladech pro vytyčení stavby, geodetický referenční a výškový systém a členění stavby. Dál údaje o mechanické odolnosti a stabilitě, požární bezpečnosti, hygieně, ochraně zdraví a životního prostředí, bezpečnosti stavby při jejím užívání a ochraně proti hluku. Údaje o úspoře energie a ochraně tepla, řešení přístupu a užívání stavby osobami s omezenou schopností pohybu a orientace, ochraně stavby před škodlivými vlivy vnějšího prostředí, ochraně obyvatelstva, inženýrských stavbách (objektech) a údaje o výrobních a nevýrobních technologických zařízeních, pokud se ve stavbě vyskytují.

Situace stavby

Situace stavby (označena ve Stavebním zákoně písmenem C.) zahrnuje situaci širších vztahů stavby a jejího okolí, zakreslenou do mapového podkladu, koordinační situaci stavby (zastavovací plán), kde se vyznačují hranice pozemků a jejich parcelní čísla a zakresluje se umístění stavby s vyznačením vzdáleností od hranic sousedních pozemků. Zahrnuje též návrh vytyčovací sítě stavby.

Dokladová část

Dokladová část projektové dokumentace (označena ve Stavebním zákoně písmenem D.) obsahuje stanoviska, posudky a výsledky jednání vedených v průběhu zpracování projektové dokumentace a průkaz energetické náročnosti budovy podle zákona o hospodaření energií.

Zásady organizace stavby

Zásady organizace výstavby (označené ve Stavebním zákoně písmenem E.) zahrnují technickou zprávu (informace o rozsahu a stavu staveniště, jeho předpokládané úpravě, oplocení, příjezdu a přístupech na staveniště, údaje o významných sítích technické infrastruktury, napojení staveniště na zdroje vody, elektřiny, odvodnění staveniště atd., informace o úpravách z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví, uspořádání a bezpečnosti staveniště, řešení zařízení staveniště, orientační lhůty výstavby a přehled rozhodujících dílčích termínů.

Dokumentace stavby

Dokumentace stavby (objektů) (označená ve Stavebním zákoně písmenem F.) zahrnuje architektonické a stavebně technické řešení (technickou zprávu, výkresovou část), stavebně konstrukční část (technickou zprávu, výkresovou část a statické posouzení), požárně bezpečnostní řešení (technickou zprávu, výkresovou část) a techniku prostředí stavby, která se dodává samostatně pro jednotlivá zařízení (vytápění, ochlazování, vzduchotechniku, zařízení pro měření a regulaci, zařízení zdravotně technických instalací, plynová zařízení, zařízení silnoproudé elektrotechniky včetně bleskosvodů a zařízení elektrotechniky slaboproudé).

V další fázi je třeba zpracovat stavební plán. Na to je třeba najmout projekční kancelář, který má na starost prověření a analýzu přípravy projektu a projekčních podkladů, zpracování cílového konceptu, určení základního materiálního řešení, zpracování dokumentace návrhu stavby a předběžný rozpočet podle m² a m³.

Stavební zákon

Podrobnější údaje – Stavební zákon, vyhláška č. 499/2006 Sbírky. Zjednodušeně – projektovou dokumentaci si stavebník (investor) v žádném případě nemůže zajistit sám. Od toho je tu projektant (případně architekt), který veškerou projektovou dokumentaci vypracuje a vyřídí (včetně jednání s úřady) a během stavby bude v ideálním případě zajišťovat i technický (stavební) a autorský dozor.

Konkrétně se tedy jedná o střední bytový dům s nájemními byty. Lokalita této stavby je město Jihlava a okolí Jihlavy. Autor předpokládá velikost bytového domu o 5 patrech, kde na každém podlaží bude 5 bytových jednotek. V tomto návrhu stavebního projektu v oblasti bytové výstavby (nájemní bydlení), je pro lepší vizualizaci zpracován časový harmonogram zmíněné stavby.

Tabulka 36: Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

Časový harmonogram	čas (dny)
Vyhledání vhodného pozemku	45
Splnění podmínek UPI	125
Povolení příslušného úřadu	40
Analýza projektu	15
Stanovení předběžného rozpočtu	15
Stavební plán	40
Analýza nákladů	10
Zemní a výkopová práce	60
Připojení do sítě a elektřiny	30
Provedení stavebního projektu	380
Celkem	760

Jak lze vidět v tabulce č. 36, odhadovaný čas, potřebný na kompletní provedení stavebního projektu je cca 760 pracovních dní.

Ve chvíli, kdy je stavba hotová, VSM s.r.o. má na výběr dvě možnosti. První možností je, že analyzovaná společnost bude sama byty pronajímat, čímž jí vznikne příjem z pronájmu. Druhou možností je prodat tyto byty jiným majitelům za tržní cenu, čímž by společnosti vznikl okamžitý cash flow.

Jednou z nejdůležitějších informací, kterou společnost před zahájením projektu potřebuje, jsou celkové náklady na výstavbu. Ty jsou závislé na aktuální ceně pozemku a stavebního materiálu.

Standardní cena pozemku v blízkém okolí Jihlavy je 4 500 Kč na m². Jedná se například o ulice Nerudova, Buková a Větrný Jeníkov, což jsou v současné době rozvojové lokality pro moderní bydlení v Jihlavě. Jedná se o průměrnou cenu pozemku zjištěnou z realitních kanceláří. Předpokládaná velikost pozemku určeného na výstavbu bytového domu je 850 m². Je nutné také počítat s náklady za právní služby a činnost realitní kanceláře, přes kterou bude společnost pozemek nakupovat (provize, prohlídky, zápis na katastru, prověření právního stavu nemovitosti, ověření notáře). Celkový náklad na nákup pozemku je tedy 3 825 000 Kč (nákup pozemku) + 125 000 Kč (právní úkony a činnost realitní kanceláře). Celkové náklady na pozemek jsou tedy 3 950 000 Kč.

Podle konzultace s jednatelem společnosti by se celkové náklady na stavební materiál k vyhotovení bytového domu pohybovaly okolo 40–50 milionů korun. Tato částka je spočítaná z nákladů za metr čtvereční u bytových domů, což se v roce 2022 pohybuje v rozmezí 48 000 – 54 000 Kč za m². Stavební materiály, kterými jsou hojně využívány pro výstavbu bytových domů jsou cihly, hlína, dřevo a kov a kompozitní materiály. Celkové náklady se tedy pohybují od 44 625 000 Kč do 49 850 000 Kč. Pro výpočet financování výstavby, doby návratnosti a vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC) je využita částka 49 850 000 Kč.

Prodej bytů

V bytovém domě se bude nacházet 25 bytových jednotek. Byty budou stejně velké o rozloze 80m². Průměrná cena je v centru Jihlavy 60 000 Kč/m². Cena se za poslední rok zvýšila o 45,2% (czso, 2022). Celková hodnota každého bytu je tedy 4 800 000 Kč. V případě pronájmu lze cílovou částku odvodit od průměrného nájmu v Jihlavě a okolí. Byt o stejné, či podobné velikosti, jaká je plánovaná u tohoto projektu se v okolí

plánované novostavby pohybuje od 11 000 – 13 000 Kč měsíčně. Vzhledem k modernímu vybavení plánovaného bytového domu lze počítat s vrchní částkou tohoto intervalu, tedy 13 000 Kč/měsíčně. K této částce je nutné přidat zálohu na energie, což činí 4 000 Kč/měsíčně. Celkový měsíční nájem každého bytu tedy činí 17 000 Kč.

Tabulka 37: Doba návratnosti stavebního projektu v případě pronájmu (Vlastní zpracování)

Celková investice	49 850 000 Kč
Roční výnosy z pronájmu	3 927 000 Kč
Doba návratnosti (ROI)	12,7

Pokud vezmeme v potaz průměrný nájem bytu 17 000 Kč, jelikož bude v bytovém domě celkem 25 bytů, dostáváme se na výnos 5 100 000 Kč ročně. Po zdanění (23% při příjmu z pronajímání bytů nad 155 644 Kč/měsíčně), je čistý zisk z pronájmu všech bytů 3 927 000 Kč ročně. Doba návratnosti investice je poté 12,7 let. Vliv inflace není brán v potaz.

Druhou možností je prodej těchto postavených bytů dalším majitelům. Celková hodnota každého bytu je výše zmíněných 4 800 000 Kč. V takovém případě by celkový prodej bytových jednotek vynesl po prodeji společnosti VSM .s.r.o. tržby v hodnotě 120 000 000 Kč. V obou případech se jedná o velice výnosný projekt.

Financování projektu je zpracováno v případě, že postavené bytové jednotky se nebudou pronajímat, ale okamžitě se prodají novým majitelům. V takovém případě lze požadovat od budoucích vlastníků jednotlivých bytových jednotek zálohu. V následující tabulce č. 38 je přehledně zobrazeno financování projektu.

Tabulka 38: Financování stavebního projektu (Vlastní zpracování)

Financování stavebního projektu	Částka
Vlastní kapitál	10 000 000 Kč
Cizí kapitál	30 250 000 Kč
Zálohy od zákazníků	9 600 000 Kč
Celkem	49 850 000 Kč

Na financování navrhovaného projektu se budou podílet tři hlavní investoři. Prvním z nich je námi analyzovaná společnost, která stavbu zařizuje. Druhým jsou věřitelé, kteří

investují své peníze do tohoto stavebního projektu s očekávanou výnosností 6–8%. Posledním jsou majitelé, kteří si předem koupí byt, za který zaplatí zálohu ve výši 8% celkové částky bytové jednotky.

V tabulce č. 39 je zpracován vážený průměr nákladů na kapitál neboli WACC.

Tabulka 39: WACC (Vlastní zpracování)

Údaje (%/Kč)	Hodnoty
R_d	0,08
R_e	0,15
E	10 000 000
D	30 250 000
C	40 250 000
t	0,19
WACC	0,086

V případě okamžitého prodeje všech bytových jednotek společnosti náleží čistý zisk ve výši 33 260 500 Kč (tabulka 40).

Tabulka 40: Výpočet čistého zisku po zdanění pro plánovaný stavební projekt (Vlastní zpracování)

Vlastní investovaný kapitál	10 000 000 Kč
Investovaný kapitál od věřitelů + 8% výnosy	32 670 000 Kč
Zálohy od zákazníků	9 600 000 Kč
Náklady na zaměstnance	28 600 000 Kč
Výnosy z prodeje bytových jednotek	120 000 000 Kč
Zisk před zdaněním	39 130 000 Kč
Zisk po zdanění	33 260 500 Kč

V poslední části tohoto návrhu budou znázorněna rizika, která mohou nastat, a tím tak ohrozit navrhovanou změnu. Analýza rizik bude prováděna pomocí metody RIPRAN. Než přejdeme k finální analýze rizik metodou RIPRAN, je třeba si zvolit hodnoty pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika. Autor zvolil škálování 1-10, podrobněji znázorněné v následujících tabulkách pro větší přehlednost.

Tabulka 41: Pravděpodobnost výskytu rizika (Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika	
1–2	Velmi nízká
3–4	Nízká
5–6	Střední
7–8	Vysoká
9–10	Velmi vysoká

Tabulka 42: Pravděpodobnost dopadu rizika (Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost dopadu rizika	
1–2	Velmi nízká
3–4	Nízká
5–6	Střední
7–8	Vysoká
9–10	Velmi vysoká

Nejpoužívanější metodou v analýze rizik je metoda RIPRAN, která zkoumá výskyt a následně dopad rizika na projekt, či navrhovanou změnu. Právě díky hodnotám výskytu (P) a dopadu rizika (D) jsme schopni určit celkovou hodnotu každého rizika (H), které může zkomplikovat provádění navrhované změny. V následujících tabulkách je metoda RIPRAN aplikována na zvolená rizika.

Tabulka 43: Analýza rizik, metoda RIPRAN (vlastní zpracování)

č.	Riziko	P	D	H
1	Zpoždění dodávek materiálu od dodavatele	7	4	28
2	Nepříznivé počasí	4	8	32
3	Nepřesně stanovený rozpočet	3	5	15
4	Chyby v projektovém plánování	8	2	16
5	Porucha techniky	5	7	35
6	Nekvalitní práce zaměstnanců společnosti	6	3	18
7	Nekvalitní materiál od dodavatele	3	7	21
8	Zranění dělníků při výkonu práce	4	4	16
9	Zpoždění plánované stavební zakázky	2	6	12
10	Nedostatek financí	7	5	35

Tabulka 44: Analýza protipatření k jednotlivým rizikům, metoda RIPRAN (Vlastní zpracování)

č.	Protipatření	P'	D'	H'
1	Předem stanovené termíny dodávek materiálu od dodavatele	4	4	16
2	Časová rezerva	3	7	21
3	Finanční polštář, který by změny v rozpočtu pokryl	2	5	10
4	Náhradní možnosti, jak beze změny pokračovat v projektu	6	2	12
5	Pracovník školený na opravy těžké techniky	3	6	18
6	Průběžná kontrola vykonané práce	5	3	15
7	Sankce vůči dodavatelí	3	6	18
8	Externí dělníci, kteří mohou zaskočit	3	3	9
9	Časová rezerva	2	5	10
10	Finanční polštář	5	5	25

4.2 Model odměňování managementu

Vrcholový management společnosti se skládá ze 4 manažerů, kteří mají nadprůměrnou měsíční mzdu a speciální benefity, které nejsou ve standardním balíčku benefitů každého zaměstnance. Jedná se zejména o firemní automobil na operativní leasing v hodnotě 20 000Kč měsíčně. Pokud by společnost prosperovala, je naprosto pochopitelné, že své zaměstnance chce odměnit, nicméně se podnik nachází v posledních letech ve ztrátě, tudíž je třeba zavést opatření vedoucí ke zlepšení této situace.

Je naprosto srozumitelné, že management společnosti potřebuje firemní auta, protože potřebují jezdit na schůzky s dodavateli, potenciálními zákazníky a veřejné soutěže. Nicméně 20 000Kč, což je náklad, který společnost platí každý měsíc pro 4 manažery, přijde společnost na 960 000Kč ročně. To je velmi značný náklad, který se dá velmi jednoduše snížit. Existují totiž velmi slušná auta na operativní leasing, které stojí 10 000 – 14 000 Kč měsíčně. Pokud bychom vzali v potaz například částku 14 000 Kč měsíčně, za kterou je možné sehnat například Audi A6, společnost ročně ušetří 288 000 Kč ročně, což by například v poslední analyzovaném roce 2021 dostalo společnost ze ztráty.

Autor bere v potaz možnost, že vrcholový management tuto změnu odmítne, tudíž navrhuje alternativní možnost, kterou je variabilní složka v platech. Jako většina manažerů ve společnosti i zde by měl tvořit plat managementu fixní i variabilní složku. Fixní složka platu je taková, se kterou mohou pracovníci počítat neohledně na to, jaký

výsledek společnost v daném období přinese. Variabilní složka je část mzdy, která je zaměstnanci vyplacena v závislosti na úspěchu společnosti v daném období.

Například, management má v tuhle chvíli měsíčně 66 000 Kč hrubého (51 410 Kč čistého). Pokud bychom tuto složku rozdělili na 2 části, fixní (36 000Kč hrubého) a variabilní (0-40 000Kč hrubého), nejenom že můžeme odměňovat management v návaznosti na výsledky, ale motivovat je k lepším výsledkům, protože lepší výsledek = vyšší mzda. Proto by ve velmi úspěšném měsíci mohli zaměstnanci managementu vydělat až 76 000 Kč hrubého měsíčně, zatímco v neúspěšném měsíci, by se tato variabilní složka snížila o adekvátní částku. Tímto způsobem by společnost také dokázala hospodařit v měsících, kdy vznikají vyšší náklady než výnosy.

Vrcholový management společnosti postupně stárne a dříve nebo později čeká analyzovanou společnost obměna vedení, která může zásadně změnit chod podniku, a to jak k lepšímu, tak horšímu. Proto autor navrhuje, aby se o nástupce do vedoucích pozic podniku začala společnost zajímat co nejdříve, aby mohla tyto nové a perspektivní zaměstnance najít, vysvětlit strategii a cíl společnosti, kterého by se měli snažit dosáhnout a postupně je zaučit na určité manažerské pozice.

V následující tabulce č. 43 jsou zpracovány roční náklady společnosti na jednoho manažera před a po zavedení opatření snížení benefitů pro jednoho manažera. Ve třetí tabulce č. 44 jsou znázorněny náklady v návaznosti na prosperitě společnosti na jednoho manažera.

Tabulka 45: Náklady na jednoho manažera před a po zavedení opatření (Vlastní zpracování)

Náklady/Manažer	Náklad/rok	Náklad/rok po zavedení opatření
Platové ohodnocení	792 000 Kč	792 000 Kč
Pracovní benefity	300 000 Kč	228 000 Kč
Celkem	1 092 000 Kč	1 020 000 Kč
Úspora	0 Kč	72 000 Kč

Tabulka 46: Náklady před a po zavedení variabilní složky v platovém ohodnocení (Vlastní zpracování)

Náklady/Manažer (Kč)	Současný plat/rok	Náklad/rok při prosperitě	Náklad/rok při stagnaci
Fixní složka	792 000 Kč	432 000 Kč	432 000 Kč
Variabilní složka	0 Kč	480 000 Kč	120 000 Kč
Celkem	792 000 Kč	912 000 Kč	552 000 Kč
Úspora	0 Kč	-120 000 Kč	240 000 Kč

4.3 Outsourcing zaměstnanců

V České republice je již několik let nízká nezaměstnanost, což je na jednu stranu velmi příznivé pro národní ekonomiku, nicméně na druhou je pro zaměstnavatele čím dál těžší najít zaměstnance. Ještě hůře jsou na tom ti zaměstnavatelé, které hledají zaměstnance do manuálních profesí, jichž je v ekonomice dlouhodobý nedostatek.

Jedním z řešení je tzv. outsourcing zaměstnanců ze třetích zemí. V dnešní době je možné přijmout zaměstnance mimo Evropskou unii, protože v České republice v současné době pracují občané z Ukrajiny, Srbska, Gruzie, Kazachstánu, Nepálu, Indie, Vietnamu a dalších. Výhodou outsourcingu zaměstnanců ze třetích zemí je zejména to, že pracují za mnohem vyšší mzdu v České republice než za mzdu, za kterou by pracovali v jejich rodné zemi. Zároveň ale pracují za mzdu, za kterou by stejně kvalifikovaný občan České republiky pracovat nechtěl, tudíž pro zaměstnavatele přináší nižší náklady.

Druhou výhodou je snížení fluktuace zaměstnanců na dané pozici. V České republice se společnosti potýkají s obrovskou fluktuací na nižších pozicích. Jelikož je ale pracovník z jiné země mimo Evropskou unii uvázan společnosti i jeho vízem, eliminuje tak problém opětovného zaučování potenciálních zaměstnanců, kteří dají brzy výpověď.

Na konci roku 2021 byla Ukrajina právě tou nejjednodušší cestou, jakou získat zaměstnance ze zemí mimo Evropskou Unii, nicméně invaze Ruska na Ukrajinu 24.2.2022 tuto možnost značně zkomplikovala, protože všichni muži od 18–60 let jsou na Ukrajině mobilizováni a povoláni do armády.

Pokud by společnost VSM s.r.o. využila tuto možnost, mohla by na zvýšenou poptávku po jejich službách najímat zaměstnance ze třetích zemí, jak externě, tak i na hlavní pracovní poměr. Díky nižším platovým požadavkům těchto zaměstnanců může podnik dosáhnout vyššího zisku.

První krok pro získání těchto zaměstnanců ze třetích zemí je určení si lokality, ze které tyto zaměstnance chceme najímat. Nejjednodušší cestou je zvolit si příslušnou agenturu, která organizuje najímání zaměstnanců z námi zvolené země. Agentura potom v příslušné zemi vyhledá vhodné kandidáty na námi inzerovanou pozici, prostřednictvím místních personálních agentur. Vybraným zaměstnancům poté zajistí pracovní vízum na 2 roky. Vyřizování žádostí o pracovní povolení a veškerá administrativa je součástí zakázky námi zvolené agentury. Náklady na tento proces se pohybují okolo 25 000 – 30 000 Kč za každého zaměstnance ze zemí jako Ukrajina, Srbsko, Kazachstán a Gruzie. Ze zemí jako Nepál, Indie a Vietnam se náklady pohybují od 35 000 – 40 000 Kč.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení strategické pozice a finančního zdraví vybraného podniku za zvolené období a formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech za období 2017-2021. Ke splnění tohoto cíle byly použity vybrané nástroje strategické (SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, analýza 7S) a finanční analýzy. Z dosažených výsledků jednotlivých analýz poté byly navrženy opatření vedoucí ke zlepšení finančního hospodaření.

Diplomová práce obsahuje tři hlavní části. První část shrnuje současnou úroveň poznání vybraných oblastí strategické a finanční analýzy (kapitola 2). Jsou zde vysvětleny pojmy, se kterými se lze setkat v oblastech finančního hospodaření a strategické situace podniku. Ve druhé části je nejdříve analyzovaná společnost VSM s.r.o. představena, konkrétně její historie a předmět podnikání. Dále jsou poznatky získané v teoretické části aplikovány na data zvolené společnosti.

Společnost je v této části podrobena analýze vnějšího okolí, oborového okolí a vnitřního okolí. Na závěr jsou tyto analýzy shrnuty ve SWOT analýze. Výsledky strategické analýzy poukazují na stabilní situaci společnosti na trhu. VSM s.r.o. má dobré vztahy s dodavateli, zákazníky i zaměstnanci. Má také dlouholetou tradici a s tím spojené i certifikace, kterých společnost za léta svého působení dosáhla. Zároveň však poukazuje na příležitosti, které mohou vést k prosperitě analyzovaného podniku, jako jsou dlouhodobé projekty, zakázky i v soukromém sektoru a ekologické zakázky. Výsledky finanční analýzy ukázaly, že VSM s.r.o. se nenachází v dobré finanční situaci. V posledních 3 analyzovaných letech je společnost ve ztrátě, rozdílové a značná část poměrových ukazatelů vychází pro podnik negativně a v bankrotních ukazatelích se VSM s.r.o. dokonce ve všech letech nachází v pásmu bankrotu. Ukazatel ekonomicky přidané hodnoty značí, že podnik v žádném z 5 analyzovaných let netvoří žádnou hodnotu.

Podstatou návrhové části diplomové práce jsou opatření vedoucí ke zlepšení finanční stability podniku. Tyto opatření autor navrhl 3. Prvním je zvýšení objemu zakázek, kde se nachází i samotný návrh dlouhodobého stavebního projektu. Druhým je optimalizace systému odměňování pro management. Posledním návrhem je outsourcing zaměstnanců ze třetích zemí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 4. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-0-470-39251-5
2. DLUHOŠOVÁ, D. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. Praha: Ekopress. 2010. 223 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. FOTR, Jiří et al. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
4. GRANT, Robert M. Contemporary strategy analysis. 7. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 2010, 499 s. ISBN 978-0-470-74710-0.
5. GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2
6. HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M. and VYKYPĚL, O., 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3rd ed. Prague: C.H. Beck, pp. 19-24. ISBN 978-80-7400-637-1.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
8. KALOUDA, František, 2017. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-646-0
9. KERLINOVÁ, Alena. Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě. Brno: Cerm, 2014. ISBN 978-80-7204-873-1.
10. KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-74-0-194-9

11. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
12. KUBÍČKOVÁ, Dana; JINDŘICHOVSKÁ, Irena. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C. H. Beck, 2015, 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
13. NÝVLTOVÁ, R. a MARINIČ P. Finanční řízení podniku. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
14. RAVANFAR, M. et al., 2015. Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5(5). pp. 44-46. ISSN 2222-6990.
15. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení ISBN 978-80-247-5534-2.
16. SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. vyd. Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-1830-6
17. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-2474004-1.
18. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
19. SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva et al. Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
20. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
21. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: GRADA, 2013, 233 p. ISBN 978-80-247-4642-5.

22. VSM spol. s.r.o. VSM spol. s.r.o. [online]. Copyright © .Dostupné z: <http://www.vsmjihlava.cz/>
23. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005. Dostupné: <https://www.mpo.cz/>
24. Český statistický úřad. Český statistický úřad [online]. Copyright © Copyright 2005. Dostupné: <https://www.czso.cz/>
25. Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy. Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy [online]. Copyright © Copyright 2005. Dostupné: <https://www.kurzy.cz/>
26. Factoring České spořitelny : Financování pohledávek (faktoring). [online]. Copyright © 2022 Factoring České spořitelny, a.s. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.factoringscs.cz/cs/>
27. Factoring KB, a.s. Factoring KB, a.s. [online]. Copyright © 2022 Factoring KB, a.s. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/>
28. csobfactoring.cz – Usměrníme finanční toky vaší firmy. csobfactoring.cz – Usměrníme finanční toky vaší firmy [online]. Copyright © ČSOB Factoring, a.s., člen skupiny KBC [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.csobfactoring.cz/>
29. Factoring | Raiffeisenbank. Banka inspirovaná klienty | Raiffeisenbank [online]. Copyright © [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/firmy/financovani/factoring>
30. McKinsey 7S Model: The 7S Framework Explained – SM Insight. Strategic Management Insight - Strategic Tools & Management [online]. Copyright © 2022 StrategicManagementInsight.com [cit. 12.04.2022]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/>
31. Wikipedie. [online]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

HDP – Hrubý domácí produkt

ČPK – Čistý pracovní kapitál

ČPP – Čisté peněžní prostředky

ČPPF – Čistý peněžně pohledávkový fond

ROS – Rentabilita tržeb

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROA – Rentabilita aktiv

ROCE – Rentabilita investovaného kapitálu

EAT – Zisk po zdanění

EBIT – Zisk před zdaněním a úroky

WACC – Vážený průměr nákladů na kapitál

EVA – Ekonomicky přidaná hodnota

UPI – Územně plánovací informace

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohyb obyvatelstva ČR, údaje v mil. (czso, 2021)	41
Graf 2: Vývoj HDP v letech 2017-2021 (kurzy, 2022)	44
Graf 3: Vývoj inflace v letech 2017-2021 (kurzy, 2022)	44
Graf 4: Míra nezaměstnanosti v letech 2017-2021 (kurzy, 2022)	45
Graf 5: Vývoj české koruny vůči euru v letech 2017-2022 v Kč (kurzy, 2022)	46
Graf 6: Vývoj aktiv v průběhu let 2017-2021 (Vlastní zpracování).....	59
Graf 7: Vývoj pasiv v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování).....	62
Graf 8: Vývoj výnosů a nákladů v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)	65
Graf 9: Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování).....	66
Graf 10: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)	69
Graf 11: Vývoj rentabilit v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování).....	71
Graf 12: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování).....	74
Graf 13: Vývoj doby obratu pohledávek a závazků v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování).....	77
Graf 14: Vývoj Altmanova modelu a indexu IN05 v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování).....	79
Graf 15: Vývoj ekonomicky přidané hodnoty v průběhu let 2017-2021 pozn. hodnoty na ose y jsou v tis. Kč, osa x vyjadřuje vývoj v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)..	81

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: SLEPTE analýza (Wikipedie, 2022)	13
Obrázek 2: McKinsey 7S model (Strategic management, 2022).....	21
Obrázek 3: SWOT analýza (Strategic management, 2022).....	22
Obrázek 4: Logo společnosti (VSM s.r.o., 2022).....	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti (Vlastní zpracování).....	39
Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv (Vlastní zpracování).....	57
Tabulka 3: Vertikální analýza aktiv (Vlastní zpracování).....	58
Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv (Vlastní zpracování).....	60
Tabulka 5: Vertikální analýza pasiv (Vlastní zpracování).....	61
Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (Vlastní zpracování).....	62
Tabulka 7: Vertikální analýza výnosů (Vlastní zpracování).....	63
Tabulka 8: Vertikální analýza nákladů (Vlastní zpracování).....	64
Tabulka 9: Čistý pracovní kapitál (Vlastní zpracování).....	65
Tabulka 10: Čisté peněžní prostředky (Vlastní zpracování).....	65
Tabulka 11: Čistý peněžně pohledávkový fond (Vlastní zpracování).....	66
Tabulka 12: Okamžitá likvidita (Vlastní zpracování).....	67
Tabulka 13: Pohotová likvidita (Vlastní zpracování).....	67
Tabulka 14: Běžná likvidita (Vlastní zpracování).....	68
Tabulka 15: Rentabilita tržeb (Vlastní zpracování).....	69
Tabulka 16: Rentabilita aktiv (Vlastní zpracování).....	70
Tabulka 17: Rentabilita vlastního kapitálu (Vlastní zpracování).....	70
Tabulka 18: Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Vlastní zpracování).....	70
Tabulka 19: Koeficient samofinancování (Vlastní zpracování).....	72
Tabulka 20: Celková zadluženost (Vlastní zpracování).....	72
Tabulka 21: Míra zadluženosti (Vlastní zpracování).....	72
Tabulka 22: Úrokové krytí (Vlastní zpracování).....	72
Tabulka 23: Doba splácení dluhů (Vlastní zpracování).....	72
Tabulka 24: Obrat aktiv (Vlastní zpracování).....	74
Tabulka 25: Obrat zásob (Vlastní zpracování).....	75
Tabulka 26: Doba obratu zásob (Vlastní zpracování).....	75
Tabulka 27: Doba obratu pohledávek (Vlastní zpracování).....	75
Tabulka 28: Doba obratu závazků (Vlastní zpracování).....	75
Tabulka 29: Interpretace kritériálních hodnot Altmanova modelu (Vlastní zpracování).....	78
Tabulka 30: Interpretace kritériálních hodnot modelu IN05 (Vlastní zpracování).....	78

Tabulka 31: Altmanův index finančního zdraví (Vlastní zpracování)	78
Tabulka 32: Index důvěryhodnosti IN05 (Vlastní zpracování)	79
Tabulka 33: Interpretace hodnot ukazatele EVA (Vlastní zpracování)	80
Tabulka 34: Soubor ukazatelů pro výpočet ekonomicky přidané hodnoty (Vlastní zpracování).....	81
Tabulka 35: SWOT analýza (Vlastní zpracování)	82
Tabulka 36: Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování).....	92
Tabulka 37: Doba návratnosti stavebního projektu v případě pronájmu (Vlastní zpracování).....	94
Tabulka 38: Financování stavebního projektu (Vlastní zpracování)	94
Tabulka 39: WACC (Vlastní zpracování)	95
Tabulka 40: Výpočet čistého zisku po zdanění pro plánovaný stavební projekt (Vlastní zpracování).....	95
Tabulka 41: Pravděpodobnost výskytu rizika (Vlastní zpracování).....	96
Tabulka 42: Pravděpodobnost dopadu rizika (Vlastní zpracování).....	96
Tabulka 43: Analýza rizik, metoda RIPRAN (vlastní zpracování)	96
Tabulka 44: Analýza protiopatření k jednotlivým rizikům, metoda RIPRAN (Vlastní zpracování).....	97
Tabulka 45: Náklady na jednoho manažera před a po zavedení opatření (Vlastní zpracování).....	98
Tabulka 46: Náklady před a po zavedení variabilní složky v platovém ohodnocení (Vlastní zpracování).....	99

SEZNAM VÝROČNÍCH ZPRÁV

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50542715&subjektId=545369&spis=688558>

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50542718&subjektId=545369&spis=688558>

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62727977&subjektId=545369&spis=688558>

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62727976&subjektId=545369&spis=688558>

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62729377&subjektId=545369&spis=688558>

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62729379&subjektId=545369&spis=688558>

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64239809&subjektId=545369&spis=688558>

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64239810&subjektId=545369&spis=688558>

Výkaz zisků a ztrát za rok 2021 – Příloha 9

Rozvaha za rok 2021 – Příloha 10