

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza rizik podnikatelského projektu

Risk analysis of a business project

Bc. Tereza Kučerová

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

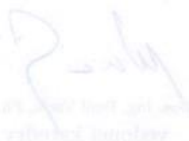
ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza KUČEROVÁ**
Osobní číslo: **K13N0011P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Analýza rizik podnikatelského projektu**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte podnikatelský plán týkající se vzorového domu.
2. Identifikujte rizika projektu a vyhodnoťte jejich významnost.
3. Proveďte analýzu citlivosti.
4. S uvážením dopadu rizik na společnost formulujte základní scénáře strategického plánu.
5. Posuďte vhodnost implementace projektu.



Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav.** *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* Praha: Grada Publishing, 2011, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- **FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- **SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- **FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan.** *Investiční rozhodování a řízení projektů.* Praha: Grada Publishing, 2011, 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- **HNILICA, Jiří, FOTR, Jiří.** *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2009, 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

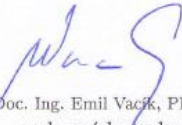
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vaček, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza rizik podnikatelského projektu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. dubna 2015

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za cenné připomínky v průběhu zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Oldřichu Šebkovi a Olze Kolářové ze společnosti ATRIUM, s.r.o. za jejich ochotu a čas při konzultacích.

Obsah

Úvod.....	8
1 Společnost ATRIUM, s.r.o.	10
1.1 Charakteristika společnosti ATRIUM, s.r.o.....	10
1.1.1 Výpis z obchodního rejstříku.....	12
1.1.2 Historie společnosti.....	12
1.2 Produkty	13
1.3 Organigram společnosti ATRIUM, s.r.o.....	15
2 Strategický plán podniku	19
2.1 Poslání.....	19
2.2 Vize	20
2.3 Strategické cíle	23
2.4 Strategie pro plánovací období.....	24
3 Analýza prostředí.....	25
3.1 Analýza externího prostředí – makrookolí.....	25
3.1.1 Legislativa.....	25
3.1.2 Ekonomika	26
3.1.3 Technologie a ekologie	30
3.1.4 Demografie	30
3.1.5 Sociologie a kultura	31
3.2 Analýza externího prostředí - mezoprostředí.....	31
3.2.1 Konkurence.....	32
3.2.2 Zákazníci.....	33
3.2.3 Dodavatelé	34

3.2.4	Substituty	35
3.3	Vyhodnocení externí analýzy – matice EFE	36
3.4	Interní analýza.....	38
3.4.1	Management.....	38
3.4.2	Marketing.....	39
3.4.3	Výzkum a vývoj.....	40
3.4.4	Výroba	41
3.4.5	Informační systémy.....	42
3.4.6	Finance a účetnictví	42
3.5	Vyhodnocení interní analýzy – matice IFE.....	50
3.6	Posouzení interních a externích faktorů - matice IE	52
4	Střednědobý finanční plán na roky 2015 - 2017.....	53
4.1	Rozpracování strategických cílů společnosti pro roky 2015 – 2017.....	53
4.2	Finanční plán na roky 2015-2017	54
4.2.1	Plán výnosů a nákladů	55
4.2.2	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	61
4.2.3	Plán oběžných aktiv a časového rozlišení aktiv.....	62
4.2.4	Plán krátkodobých závazků a časového rozlišení pasiv	65
4.2.5	Plánovaná rozvaha	66
4.2.6	Plánované Cash-flow	69
4.2.7	Plán nákladů vzorového domu v Plzni	71
5	Analýza rizik společnosti ATRIUM, s.r.o.	72
5.1	Expertní odhad	77
5.2	Analýza citlivosti	79
6	Scénáře střednědobého strategického plánu	82

6.1	Očekávaný scénář.....	83
6.2	Pesimistický scénář	83
6.3	Optimistický scénář.....	88
6.4	Realistický scénář.....	93
6.5	Hodnocení naplnění cílů na základě realistického scénáře	96
7	Posouzení vhodnosti implementace projektu	100
7.1	Hodnocení výkonnosti investice	100
7.2	Ošetření nejvýznamnějších rizik	103
7.3	Doporučení.....	105
8	Závěr	106
9	Seznam tabulek	108
10	Seznam obrázků.....	111
11	Seznam použitých symbolů a zkratk.....	112
12	Seznam použité literatury	114

Úvod

Podniky v současném světě plném neustálých změn musí čelit řadě rizik, která ohrožují jak činnost v podniku, tak jeho úspěšné fungování na trhu. Z tohoto důvodu by se v podnicích měly pravidelně zpracovávat a aktualizovat analýzy, na jejichž základě je možné rizika působící na podnik identifikovat a předpovědět jejich možný dopad do organizace. Rizika se rozdělují na ta, která podnik může určitým způsobem ovlivnit, jako například vzdělávání zaměstnanců, omezení chyb při výkonu práce atd. Další rizika vyplývající z politických rozhodnutí, z vývoje makroekonomických ukazatelů a jiných, podnik ovlivnit nemůže, ale jejich predikce umožňuje podniku se na situaci připravit a zmírnit její důsledky.

Předmětem diplomové práce je zpracování analýzy rizik týkající se společnosti ATRIUM, s.r.o., která je druhým největším dodavatelem dřevostaveb na trhu v České republice. Podnik byl autorkou vybrán z několika důvodů. Podnik má více jak dvacetiletou tradice působení na trhu a stabilní hospodářské postavení. Podnik působí nejen v České republice, ale i v Rakousku, Německu a na Slovensku. Při plnění zákaznických potřeb naráží na mnoho rizik, která je potřeba nejprve identifikovat, minimalizovat nebo eliminovat a následně monitorovat jejich další vývoj.

Diplomová práce je složena ze sedmi kapitol. V první kapitole je charakterizována společnost ATRIUM, s.r.o. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, její historie, vyráběné produkty a organizační upořádání. Další kapitolou je strategický plán podniku, jenž obsahuje definované poslání, časově ohraničenou vizi a strategické cíle pro plánované období. Součástí strategických cílů je otevření nového vzorového domu v Plzni, jehož uvedení do provozu má velký vliv na ekonomickou situaci celého podniku.

Třetí kapitola nese název analýza prostředí. Jejím obsahem je analýza externího a interního prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Vyhodnocení analýzy externího a interního prostředí dává základ pro identifikaci potenciálních rizikových faktorů působících na činnost společnosti. Následuje kapitola, kde je zpracován střednědobý finanční plán pro roky 2015 – 2017 respektující strategické cíle společnosti pro toto

časové období. Sestavení finančního plánu je důležitou součástí práce, jelikož se v něm promítá reálnost vytyčených strategických cílů.

Nejdůležitější kapitolou celé práce je kapitola s názvem Analýza rizik společnosti ATRIUM, s.r.o., ve které jsou na základě analýzy prostředí identifikovány rizikové faktory působící negativním směrem na strategický plán. Rizikové faktory jsou ohodnoceny pomocí pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity dopadu. Součástí této kapitoly je provedení analýzy citlivosti, která napomáhá lepšímu vyhodnocení intenzity dopadu daných rizik.

Nejvýznamnější rizika jsou součástí i následujícího oddílu práce, ve kterém jsou uvedeny základní scénáře střednědobého strategického plánu. Mezi základní scénáře patří očekávaný scénář vycházející z vypracovaného finančního plánu, následuje pesimistický a optimistický scénář. Mezi těmito scénáři leží scénář realistický, který je v literatuře označován za nejpravděpodobnější, a proto je v závislosti na jeho hodnotách vyhodnoceno splnění vytyčených strategických cílů.

Závěrečnou kapitolou práce je posouzení efektivnosti realizované investice výstavby vzorového domu pomocí ukazatelů doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Kapitola obsahuje navrhované ošetření nejvýznamnějších rizikových faktorů působících na podnik a doporučení týkající se zaměření pozornosti společnosti na některé rizikové faktory. V závěru jsou shrnuty výsledky práce.

Cílem práce je analyzovat rizika podnikatelského projektu, vyhodnotit významnost jejich působení a pro nejvýznamnější rizika navrhnout způsob jejich ošetření. Východisko pro zpracování analýzy rizik je střednědobý strategický plán, jenž určuje směr budoucího vývoje podniku, a analýza vnějšího a vnitřního okolí sledovaného podnikatelského subjektu. Na základě analýzy prostředí je možné vyhodnotit přednosti a nedostatky sledovaného podnikatelského subjektu, také příležitosti a hrozby vycházející z podnikatelského prostředí. Výsledky analýzy prostředí lze označit za klíčový předpoklad pro následnou identifikaci rizik, která mají vliv na fungování podniku.

1 Společnost ATRIUM, s.r.o.

1.1 Charakteristika společnosti ATRIUM, s.r.o.

Společnost patří mezi přední dodavatele montovaných nízkoenergetických a pasivních dřevostaveb v České republice. V současné době podnik navrhuje a zpracovává přes 60 domů za rok. Na činnosti podniku se podílí přes 70 zaměstnanců.

Podnik se zaměřuje především na výstavbu rodinných domů v České republice, Rakousku, Německu a na Slovensku. V nabídce společnosti je přes 40 typových domů na klíč, nebo v různých částech rozestavěnosti. Dalším produktem společnosti jsou individuálně řešené rodinné domy.

Výroba panelů, ze kterých se následně domy konstruují, probíhá v Horažďovicích a v Oselcích.

Vzorové domy společnosti: Horažďovice, Brno, Průhonice

Obr. č. 1 - Logo společnosti



Zdroj: ceskestavby.cz, 2015

Společnost ATRIUM, s.r.o. získala řadu ocenění za finanční stabilitu, také za schopnost efektivně nakládat s investovaným majetkem a řídit produktivitu zaměstnanců. Dalším oceněním je certifikace kvalitních firem na základě doporučení od samotných zákazníků (atrium.cz, 2015).

Obr. č 2 – Ocenění za finanční a nefinanční bonitu



Zdroj: atrium.cz, 2015

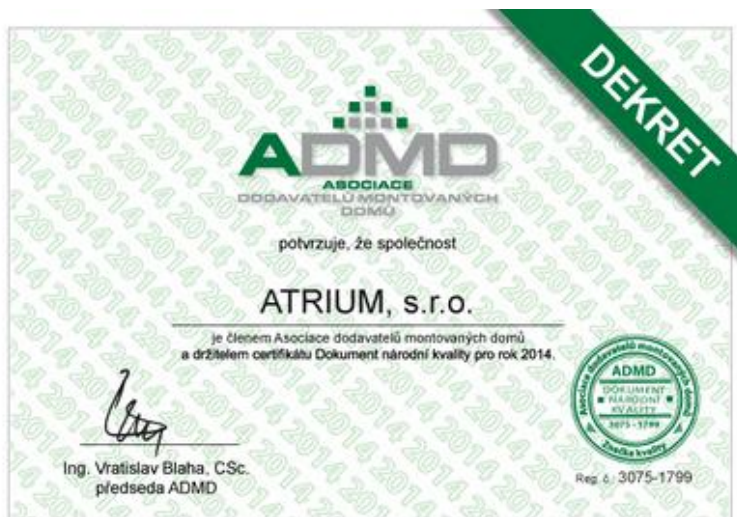
Obr. č. 3 – Ocenění podniku



Zdroj: atrium.cz, 2015

Asociace dodavatelů montovaných domů (ADMD) sdružuje výrobce, kteří se chtějí výrazně odlišit od výrobců, kteří nejsou schopni dodržovat technické parametry ovlivňující kvalitu dřevostaveb (atrium.cz, 2015).

Obr. č. 4 – Dekret o členství ADMD



Zdroj: atrium.cz, 2015

Výroba domů je kontrolována nezávislými zkušebnami TZÚS Praha a LGA Nürnberg. Společnost má také certifikát o shodě systému managementu jakosti dle normy ISO 9001:2009. Domy ATRIUM vyhovují českým i evropským normám (atrium.cz,2015).

1.1.1 Výpis z obchodního rejstříku

Obchodní firma: ATRIUM, s.r.o

Spisová značka: C 5606 vedená u Krajského soudu v Plzni

Sídlo: Strakonická 1056, 341 01 Horažďovice

Identifikační číslo: 49454960

Datum zápisu: 7. prosince 1993

Základní kapitál: 1.000.000 Kč

Předmět podnikání: projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, pokrývačství, tesařství, truhlářství, podlahářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

Statutární orgán

Jednatel: Ing. Oldřich Šebek

Jednatel: August Inselkammer

Způsob jednání: Každý z jednatelů jedná za společnost samostatně.

Společníci

Společník: Ing. Oldřich Šebek, obchodní podíl – 16%

Společník: Isartaler Holzhaus GmbH & Co. KG, obchodní podíl – 68%

Společník: Michael Gold, obchodní podíl – 16% (justice cz, 2015).

1.1.2 Historie společnosti

Podnik byl založen v roce 1993 za účelem vývozu kvalitních rodinných domů do zahraničí, především do SRN. Tento záměr se ale změnil v roce 1995, kdy do firmy vstoupil koncern ExNorm. Společnost díky tomuto vstupu získala silné finanční zázemí

a také přístup k novým technologiím. Zároveň se změnila strategie podniku – preference tuzemského trhu před zahraničními trhy. V tomto roce byl také otevřen první vzorový dům, a to v Horažďovicích. V následujících letech byla díky narůstající poptávce přesunuta výroba z Velkého Boru do větších prostor v Horažďovicích. V roce 2000 byl společností otevřen druhý vzorový dům v Brně. O dva roky později přišly opět změny ve vlastnictví podniku. Většinovým vlastníkem se stala firma Isartaler Holzhaus Oberlandhaus – GmbH & Co. KG z Holzkirchenu. V roce 2004 společnost vstoupila na slovenský trh – byla založena firma ATRIUM SK, s.r.o. se sídlem v Bánské Bystrici. V roce 2006 byl postaven třetí vzorový dům v Průhonicích u Prahy. Rok 2007 znamená vysoký nárůst poptávky, byl proto otevřen druhý výrobní závod v Oselcích. Od roku 2013 má společnost obchodní zastoupení v Rakousku – Atrium Fertighaus GmbH (atrium.cz, 2015).

1.2 Produkty

Společnost ATRIUM, s.r.o. je dodavatelem montovaných nízkoenergetických a pasivních dřevostaveb v ČR, Rakousku, Německu a na Slovensku.

V čem spočívá výhoda dřevostaveb:

- vynikající tepelně izolační vlastnosti;
- neprůzvučnost stěn – vrstvením materiálu s různou dynamickou tuhostí se omezuje přenos zvuku;
- rychlá výstavba – stavba domu se skládá z jednotlivých panelů, které jsou vyrobeny předem ve výrobních halách, osazují se zde také okna, vnější parapety a vchodové dveře. Stavba domu pak trvá přibližně 2 - 3 dny i se zastřešením. Pokud se jedná o stavbu na klíč, je dům připraven k předání do 3 měsíců od zahájení stavby;
- plynulá výstavba i v zimním období – montované domy se staví v průběhu celého roku, včetně zimních měsíců;
- certifikovaný a průběžně kontrolovaný stavební systém – jak již bylo uvedeno, společnost si nechává konstrukční systém kontrolovat od nezávislých zkušeben

TZÚS Praha a LGA Norimberk. Materiály použité při výrobě splňují normy na hygienickou nezávadnost;

- dlouhodobé záruky – společnost na konstrukci domů poskytuje záruku 30 let;
- dlouhá životnost;
- příjemné vnitřní klima – při konstrukcích domů se používají sádrovláknité desky, které dokáží regulovat vlhkost v místnostech;
- více vnitřního prostoru – menší tloušťka obvodových a příčkových stěn způsobuje, že má dům více podlahové plochy, než kdyby byl stavěn klasickým způsobem (atrium.cz, 2015).

Společnost ATRIUM, s.r.o. nabízí svým zákazníkům různé typy výstavby: individuální výstavba, komerční výstavba, a dále typové rodinné domy na klíč nebo v různých částech rozpracovanosti, které se dělí do šesti linií.

Linie Bungalow – tato linie je orientována na jednopodlažní domy, které jsou určeny jak pro nenáročné stavebníky, tak pro vícečlenné rodiny. Stavebníci mohou vybírat z dvanácti typových domů.

Linie Comfort – pro zákazníky jsou v nabídce čtyři typové domy, které lze dále individuálně upravovat.

Linie Trend – tyto rodinné domy jsou dvoupodlažní a poskytují dostatečný prostor až pro pěti člennou rodinu. V nabídce pro stavebníky je celkem pět typových domů.

Linie Impuls – linie dává stavebníkům na výběr ze tří typových domů

Linie Jubileum Profi – zákazníci zde mohou vybírat z 10 typových domů, které lze následně upravovat dle požadavků zákazníků (atrium.cz, 2015).

Linie Atrium Exclusive – linie zahrnuje devět moderních typových domů. Tyto rodinné domy jsou nabízeny standardně se špičkovými technologiemi i nadčasovým designovým vybavením. Při výstavbě bude používán unikátní difuzně otevřený konstrukční systém DifuTech.

V nabídce společnosti je tedy přes 40 typových domů na klíč nebo v různých částech rozpracovanosti.

Stupně rozpracovanosti se řadí do 3 kategorií:

Stavba START

Pokud si stavebník vybere stavbu rodinného domu ve fázi rozpracovanosti START, stavba bude mít: kompletně dokončenou venkovní omítku, kompletně osazená okna, balkonové a vchodové dveře, osazené venkovní parapety, kompletně hotovou střechu včetně klempířských prací, dokončené okapy a svody, vnitřní a vnější stěny s tepelnou a zvukovou izolací, konstrukci střechy včetně zateplení, instalační předstěnu pro rozvod inženýrských sítí, sádrovláknitou desku na všech vnitřních stěnách.

Stavba PLUS

Stavba PLUS obsahuje všechny prvky, které byly uvedeny ve stavbě START. Navíc ještě zahrnuje tyto položky: schodiště (v podkrovních domech), masivní betonovou podlahu, půdní schůdky, sádrokartonové stropní desky, elektroinstalace včetně rozvaděče, rozvody vody a kanalizace, topení včetně kotle, vnitřní parapety.

Stavba na klíč – ALL INCLUSIVE

Poslední fází, kterou může zákazník požadovat je tzv. stavba na klíč. Tato stavba má na rozdíl od stavby PLUS ještě navíc: zbroušení a zatmelení sádrovláknitých desek, obklady a dlažby v koupelnách, WC, tapety a malby, zařizovací předměty do sanitárních místností, podlahové krytiny včetně soklů, vnitřní dveře včetně obložkových zárubní (atrium.cz, 2015).

Domy se individuálně upravují na základě požadavků zákazníků, žádný dům není identický. Zákazníci si i u typových domů vybírají z nabídky různých řešení obvodových stěn, střech, střešních krytin, venkovních nátěrů, vchodových dveří, oken, vnitřních parapetů, schodišť, podlahových krytin, úprava vnitřních stěn atd. Některá z řešení jsou v základní ceně, jiná vybavení jsou za příplatek.

1.3 Organigram společnosti ATRIUM, s.r.o.

Jak je vidět z obr. č. 5 podnik ATRIUM, s.r.o. má 3 společníky – Ing. Oldřich Šebek, Michael Gold a většinový vlastník Isartaler Holzhaus GmbH & Co. KG, kteří zasedají ve valné hromadě. Statutárním orgánem jsou ve společnosti dva jednatele - Ing. Oldřich Šebek a August Inselkammer. Jednatelé za společnost jednají samostatně. V schématu

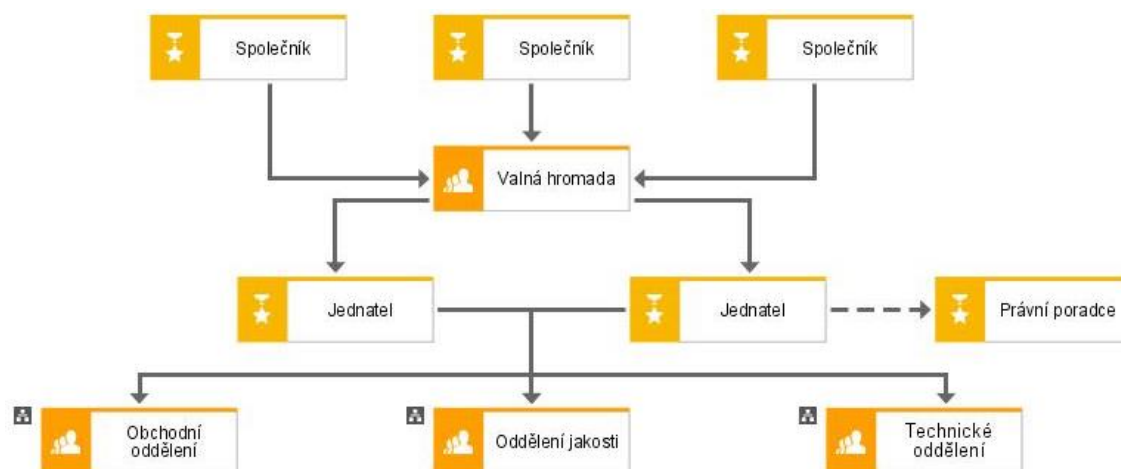
je znázorněn také externí pracovník – právní poradce. Činnost podniku je následně rozdělena do 3 oddělení: oddělení jakosti, technické a obchodní oddělení. Tato oddělení jsou zobrazena na obrázcích č. 6,7,8.

Vysvětlivky ke schématům č. 5,6,7,8:

Plné zobrazení propojení mezi objekty znamená interní prostředí ve firmě.

Zobrazení **čárkovaně** se vztahuje k externím pracovníkům, kteří s firmou spolupracují.

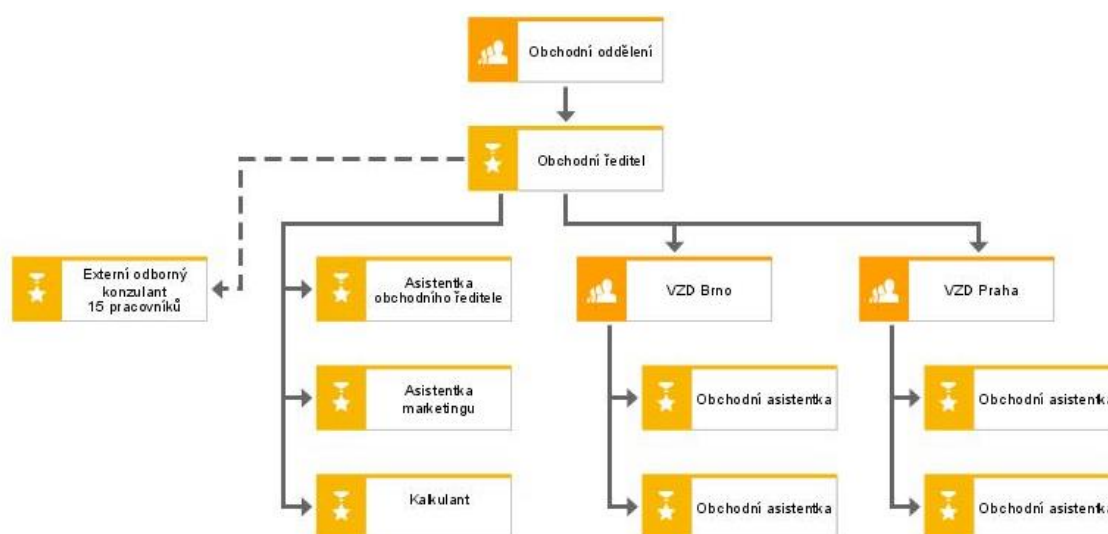
Obr. č. 5 – Organizační schéma - přehled



Zdroj: vlastní zpracování v Aris Architect vycházející z interních materiálů, 2015

Obchodní oddělení vede obchodní ředitel. Obchodní tým, který se věnuje zákazníkům, se skládá z 15 odborných konzultantů, kteří působí ve všech regionech ČR a poskytují kompletní poradenský servis. Pod obchodní oddělení také patří vzorové domy v Průhonicích a v Brně.

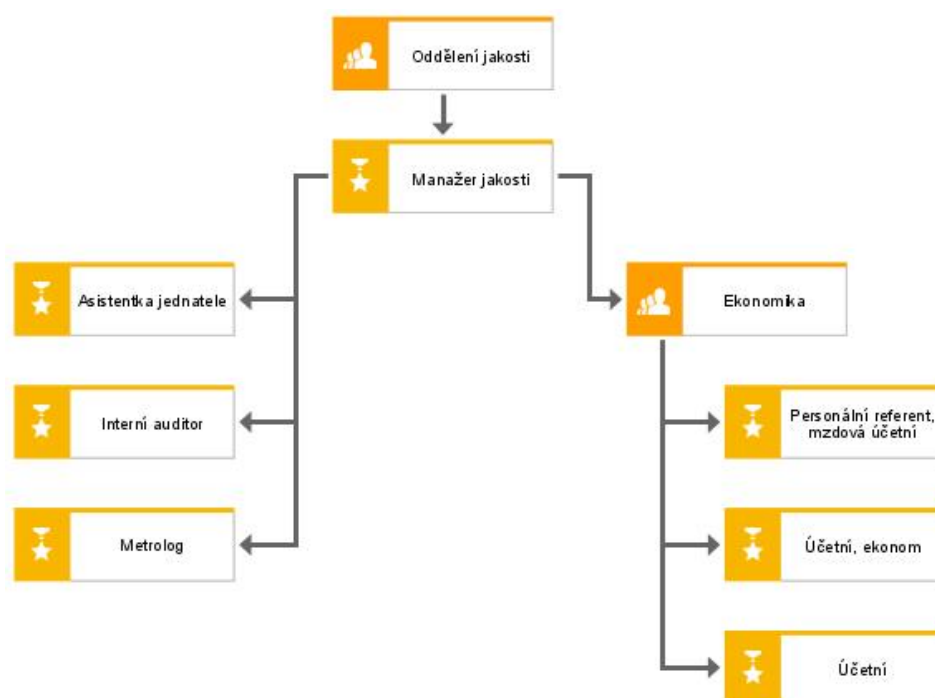
Obr. č. 6 – Schéma obchodního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování v Aris Architect vycházející z interních materiálů, 2015

Oddělení jakosti zobrazené na schématu č. 7 se vztahuje především k managementu jakosti dle normy ISO 9001:2009. Za systém managementu jakosti je odpovědný manažer jakosti, který je zároveň představitel vedení společnosti a má tak odpovědnost a potřebné pravomoci za vedení a dodržování požadavků, které se k této normě vztahují. Do oddělení jakosti také spadá ekonomické oddělení, tvořené personálním referentem, ekonomem a účetní.

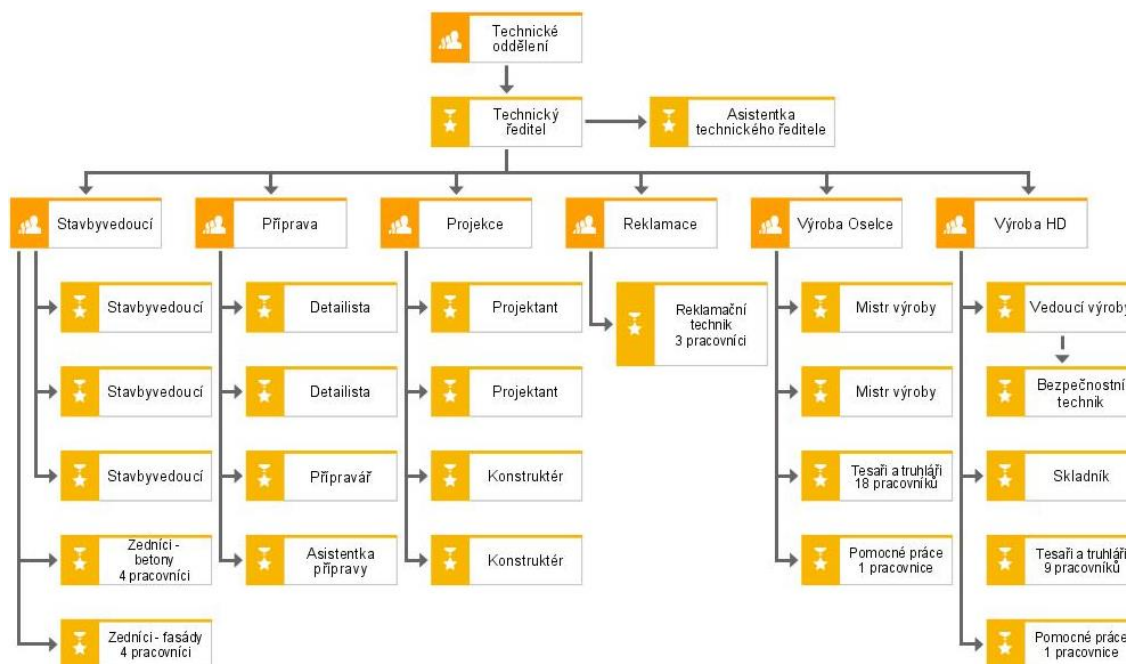
Obr. č. 7 – Schéma oddělení jakosti



Zdroj: vlastní zpracování v Aris Architect vycházející z interních materiálů, 2015

Technické oddělení řídí technický ředitel. Pod jeho vedení spadají stavbyvedoucí, příprava, projekce, reklamace, výroba v Oselcích a výroba v Horažďovicích. Pod stavbyvedoucí ještě spadají zedníci – betony a zedníci – fasády. V oddělení přípravy jsou detailisté, přípravář a asistentka přípravy. Oddělení projekce tvoří projektanti a konstruktéři. Reklamace vyřizují tři reklamační pracovníci. Výroba v Oselcích je vedena dvěma mistry výroby, patří sem také osmnáct tesařů a truhlářů a jedna pracovnice na pomocné práce. Výroba v Horažďovicích je pod vedením vedoucím výroby, se kterým externě spolupracuje bezpečnostní technik, patří sem také devět tesařů a truhlářů a jedna pracovnice na pomocné práce.

Obr. č. 8 – Schéma technického oddělení



Zdroj: vlastní zpracování v Aris Architect vycházející z interních materiálů, 2015

2 Strategický plán podniku

Strategický plán podniku lze chápat jako plánování budoucnosti podniku v určitém časovém období, kdy ale není přesně znám budoucí vývoj faktorů, které tuto strategii ovlivňují. Strategické plánování pomáhá k tvorbě konkurenční výhody, k jejímu udržení a také k zabezpečení nadprůměrných výnosů (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

2.1 Poslání

Poslání definuje, proč organizace existuje a jakým směrem se bude v budoucnu ubírat. Při definování poslání se společnost zabývá také otázkami, jakou skupinu zákazníků podnik má, jaké jsou jejich potřeby a jaké budou potřeba znalosti a dovednosti k tomu, aby byly tyto potřeby uspokojeny. Správně definované poslání by mělo brát v úvahu tržní podmínky a mělo by obsahovat motivační prvky pro zaměstnance (Dedouchová, 2001).

Heslo společnosti: Domy nové generace

Zhodnocení hesla společnosti: Heslo je nadčasové, nemusí se v průběhu času měnit, jelikož je platné v každém okamžiku. Představuje ale závazek vůči klientům, kteří pod

tímto heslem očekávají sledování posledních vývojových trendů ve všech oblastech týkající se jak samotné výstavby, tak vybavení domů. Z hlediska propagace je snadno zapamatovatelné.

Posláním společnosti ATRIUM, s.r.o. je výroba vysoce kvalitních montovaných rodinných domů s důrazem na používání nejnovějších technologických prvků při konstrukci a montáži domů. Nadále bude podnik usilovat o udržení pozice předního dodavatele dřevostaveb v České republice a posílení své pozice na trzích v Rakousku a na Slovensku. I díky zavedení systému managementu jakosti ISO 9001:2009 bude společnost neustále zlepšovat procesy ve firmě, a tím napomáhat k vysoké spokojenosti svých zákazníků. Podnik bude upevňovat dobré vztahy se svými zákazníky, dodavateli i zaměstnanci.

2.2 Vize

Vizí společnosti se rozumí budoucí vývoj podniku v určitém časově ohraničeném období. Časový horizont vize bývá ovlivněn oborem, ve kterém podnik působí a vývojem ekonomického cyklu. Vize by měla být srozumitelná pro všechny zainteresované osoby a poskytovat podporu pro motivaci. Vize sestává z devíti komponent (zákazníci strategického záměru, produkt a jeho výjimečnost, popis trhu a jeho segmentů, technické, technologické a užité přednosti produktu, strategická dimenze záměru, filozofie záměru, vliv na koncepci a postavení podniku, veřejná image a sociální koncepce), ze kterých lze následně vyvodit strategické cíle podniku (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Vize společnosti ATRIUM, s.r.o. je stanovena na tříleté období v letech 2015 - 2017.

Zákazníci strategického záměru

Společnost si zakládá na spokojenosti svých zákazníků. V projektu „Kvalitní firma“, kde se hodnotí firmy na základě doporučení od zákazníků, společnost získala již po třetí velmi dobré hodnocení (1,2 na škále od 1 nejlepší do 5 nejhorší). Pro potřeby zákazníků je k dispozici 15 externích odborných konzultantů, kteří působí po celé ČR i v zahraničí. K zajištění vysokých výkonů společnost, je zapotřebí i v tomto plánovacím období zajistit školení odborných konzultantů, aby byli schopni reagovat na potřeby klientů. Odborní konzultanti budou po absolvování školení schopni vysvětlit

zákazníkům aktuální trendy v oblasti nových technologií jako například využití fotovoltaických panelů, rekuperace a inteligentního osvětlení. Tyto technologie budou hrát v budoucnu čím dál větší roli v řízení uživatelské pohody při bydlení.

Produkt a jeho výjimečnost

Produktem jsou montované rodinné domy, s jejichž stavbou má společnost více jak dvacetileté zkušenosti. Při výrobě panelů podnik používá inovativní technologie, detaily a materiály, jejichž vlastnosti jsou ověřovány několika zkušebními. Pro zajištění vysoké kvality a splnění požadavků zákazníků je ve společnosti zaveden systém managementu jakosti ISO 9001:2009. Dodržováním tohoto systému je ve firmě zajištěna výborná příprava zakázky, její podrobná specifikace a je také sníženo riziko nedorozumění. Společnost má technologické zázemí v německé firmě, s níž si vyměňuje informace o nových technologiích. V plánovaných letech se společnost soustředí především na výstavbu individuálně řešených rodinných domů. Bude tomu přizpůsobena i reklamní kampaň.

Popis trhu a jeho segmentů

Společnost je druhým největším dodavatelem dřevostaveb na trhu v ČR. V posledních letech podíl dřevostaveb na trhu rodinných domů v ČR neustále roste a je tomu tak i ve světě. Je zde pozorovatelný velký rozvoj techniky, nových materiálů, stavební chemie. V plánovacím období 2015 - 2017 bude podnik usilovat o navýšení prodeje rodinných domů v ČR, na Slovensku, v Rakousku. Podnik má v plánu i zvýšení objemu realizovaných domů pro mateřskou společnost v Německu. Podpora prodejnosti bude realizována také s využitím streamovaných krátkých videí na internetu. V reklamách se bude zdůrazňovat ekologie staveb.

Technické, technologické a užitné přednosti produktu

Největší předností dřevěných staveb je rychlost jejich výstavby. Při výstavbě se používá ucelený konstrukční systém. Panely, ze kterých se domy následně konstruují, se vyrábí v hale a na stavbu se vozí téměř hotové. Z tohoto důvodu musí být vedle zvyšující se produktivity práce dbáno na dokonalé zpracování všech detailů, neboť při montáži by se každá chyba výrazně projevila a kvalita stavby by tímto způsobem utrpěla. V plánovacím období bude v podniku dbáno na zvyšování produktivity práce. Při

výstavbě domů budou aplikovány nejnovější poznatky v oblasti technologického vybavení domů (systémy řízeného větrání domů, chytrá elektroinstalace atd.).

Strategická dimenze záměru

Společnost má v plánu otevřít na počátku roku 2015 vzorový dům v Plzni. Od otevření nového vzorového domu si podnik slibuje přilákání nových zákazníků v dané lokalitě. Dům bude vystavěn v pasivním provedení. Strategie záměru v plánovacím období tedy spočívá ve zvýšení tržeb za prodej rodinných domů a také zvýšení ziskovosti.

Filozofie záměru

Důležitou součástí filozofie záměru jsou ve firmě zaměstnanci. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení odborné způsobilosti, kterou zaměstnanci pro kvalitní pracovní výkon potřebují. Nedostatečná odborná způsobilost má za následek zhoršující se jakost produktů. Společnost proto zabezpečuje odborný růst svých zaměstnanců. Pro nový vzorový dům společnost plánuje zaměstnat jednoho pracovníka. V plánu je spolupráce s odbornými učiteli se zaměřením tesař, klempíř a středními školami se zaměřením na stavebnictví. Potřebné pozice jsou – stavební dozor a stavby vedoucí.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Podnik si své postavení druhého největšího dodavatele dřevěných staveb na trhu v ČR chce i v budoucnu udržet pomocí vysoce kvalitní produkce a plnění svých závazků vůči zákazníkům. Trh výstavby dřevostaveb se v současné době rozděluje na dvě skupiny. První skupina podniků cílí na zákazníky, kteří chtějí postavit rodinný dům, ale nezbývají jim prostředky na vybavení domu nejnovějšími technologiemi a ani nepožadují nejvyšší kvalitu provedení. Druhá skupina zákazníků je cílem společnosti. Jde o skupinu zákazníků, kteří akceptují vyšší cenu v poměru ke kvalitě zboží a požadují nejnovější technologie dostupné na trhu. Tuto strategii podnik v budoucnu zachová.

Veřejná image

Do podvědomí zákazníků se společnost dostává jak pomocí vzorových domů, které jsou pro zákazníky zpřístupněné i o víkendech, tak díky propagaci na internetu nebo inzerci v časopisech a novinách. V očích veřejnosti se společnost jeví jako stabilní firma, která

dostojí svým závazkům a dodává kvalitní produkty. Při hodnocení ratingu získal podnik známku AAA, což znamená spolehlivé plnění závazků z obchodních vztahů a minimální riziko úpadku. Společnost bude usilovat o tuto stabilitu podniku i v následujících letech. V plánovaném období se uvažuje o zlepšení podnikového image. Toho chce podnik dosáhnout i kampaní ve spolupráci s Lesy ČR. Kampaň spočívá v sázení stromů za každý postavený dům. Pro výstavbu domu je potřeba cca 20 m³ dřeva, což odpovídá cca 20 stromům. Společnost tedy vysází dvakrát tolik stromů, než je potřeba k výstavbě domu, v lokalitě blízké nově postavenému domu.

Sociální koncepce

Společnost si uvědomuje nezbytnost kvalifikovaných zaměstnanců pro svou činnost. Snaží se motivovat zaměstnance k rozvoji jejich schopností a znalostí. Vedení podniku se snaží zajistit zaměstnancům odpovídající pracovní prostředí, neboť ví, že má vliv na výkonnost pracovníků a následně i kvalitu poskytovaných služeb. Sociální koncepce bude i v plánovaných letech uplatňována formou příjemné podnikové kultury a zabezpečování bezpečnosti práce na pracovištích a stavbách. Pro zaměstnance je do budoucna v plánu zajištění sdílené firemní školky s individuální dobou pobytu dítěte. Školka bude zřízena ve spolupráci s dalšími podniky, jejichž provozy jsou také v Horažďovicích.

2.3 Strategické cíle

Strategické cíle společnosti ATRIUM, s.r.o. jsou stanoveny pro roky 2015 - 2017. Definují směr vývoje podniku v tomto časovém horizontu a respektují pravidlo SMART. Cíle vycházejí z poslání a vize podniku.

Strategické cíle pro období 2015 - 2017:

- Otevření nového vzorového domu v Plzni na začátku roku 2015
- Zvýšení objemu tržeb na 200 mil. Kč do konce roku 2017
- Spuštění projektu vysázení 40 stromů za každý nově postavený rodinný dům v roce 2015
- Zvýšení produktivity práce na 840.000 Kč na pracovníka do konce roku 2017

2.4 Strategie pro plánovací období

Společnost se bude v plánovacím období orientovat na splnění vytyčených strategických cílů. Nadále bude usilovat o udržení své pozice druhého největšího dodavatele dřevěných rodinných domů v ČR a posílení této pozice v Rakousku a na Slovensku. Strategii podniku lze charakterizovat jako **penetraci trhu**, kdy je snaha o zvýšení objemu dodávaných rodinných domů v ČR na 52 domů za rok do konce roku 2017. Zvýšení prodeje v ČR bude podpořeno reklamní kampaní zaměřenou na ekologii, kdy za každý nový postavený dům budou vysazovány stromy do lokality blízké místu stavby nového domu. Podpora zvýšení objemu prodeje na Slovensku a Rakousku bude realizována především díky účasti na veletrzích a výstavách v Bratislavě, Nitře, Vídni a v Tullnu. Podpora prodeje bude také probíhat pomocí reklamy na internetu – webových stránek, placených bannerů atd. Dodávky mateřské společnosti jsou plánovány na 8 rodinných domů za rok, zvýšení dodávek bude kopírovat zvýšený prodej mateřské společnosti na německém trhu.

V letech 2015 - 2017 se nebude měnit **cenová politika** společnosti. Dle vlastních slov jednoho z jednatelů, skutečnost, že společnost je jednou z nejdražších na trhu, je způsobena především orientací společnosti na výstavbu individuálních rodinných domů. Vyšší cenu způsobuje i spolupráce s dodavateli kvalitních materiálů, které odpovídá vyšší cena dodávaného materiálu. Pro příklad, hlavním konkurentem společnosti je RD Rýmařov s.r.o., jenž se zaměřuje na výstavbu typových domů, které se upravují podle zákazníků buď vůbec, nebo minimálně. Výstavbou typových domů ve větších množstvích se snižují režijní náklady, dále se nemusí zpracovávat nové propočty statiky, nevznikají náklady s novými návrhy. Proto může tato firma nabízet své produkty za nižší cenu.

Nadále bude podnik zaměřovat svou strategii na zákazníky, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu a dále očekávají serióznost při jednání, dlouhodobou garanci sjednané ceny, vysoce kvalitní provedení při konstrukci i vnitřních úpravách domu, dodržení podmínek stanovených ve smlouvě, kvalitní záruční i pozáruční servis. Pro podporu prodeje je také nutné pořádat pravidelná školení pro všechny prodejce, aby byli dostatečně seznámeni se sortimentem a jeho případnými změnami.

3 Analýza prostředí

Důležitý výchozí bod pro plánování strategických cílů a strategie podniku je analýza okolí podniku a predikce jeho možného vývoje do budoucna. Provedením této analýzy se zjišťují základní faktory, jejich váhy, rozsah a souvislosti mezi nimi. Dalším poznatkem je vymezení si hranic strategického prostoru podniku a identifikace potenciálních příležitostí a hrozeb. Prostředí, ve kterém se nyní podniky nacházejí lze označit za vysoce turbulentní a časté změny nejsou výjimkou. Podstatné je proto analýzu neustále aktualizovat, neboť význam některých faktorů se může postupem času měnit, případně se mohou objevit zcela nové faktory (Sedláčková, 2006).

Analýzu prostředí ovlivňujícího strategická východiska lze rozdělit do dvou částí:

- analýza externího prostředí, kterou můžeme dále dělit na analýzu makroprostředí a analýzu mezoprostředí,
- analýza interního prostředí (mikroprostředí),

Analýza okolí podniku se provádí dle principu MAP – mapuj, analyzuj a predikuj (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

3.1 Analýza externího prostředí – makrookolí

Analýza makrookolí se týká především vlivů, které se nacházejí v širším okolí podniku, a ten nemá možnost je žádným aktivním způsobem ovlivnit. Úspěšnost podniku v globálním prostředí často ovlivňuje schopnost změny předvídat, vyrovnat se s nimi a následně jim přizpůsobit své aktivity (Sedláčková, 2006).

Do makroprostředí lze zařadit ekonomiku, legislativu, technologii, demografii, ekologii sociologii a kulturu (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

3.1.1 Legislativa

Legislativa ovlivňuje všechny podniky v ČR. Podniky musí respektovat zákony jako Obchodní zákoník, Zákon o účetnictví, Občanský zákoník, daňové zákony atd. Podnik se musí přizpůsobit legislativní změně ohledně minimální mzdy, kdy od 01.01.2015 vstupuje v platnost zvýšení základní sazby minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin na 9.200 Kč měsíčně, nebo 55 Kč za hodinu (mpsv.cz, 2015).

V současné době je na rodinné domy do 350 m² a byty do 120 m² uplatňována snížená 15% sazba DPH, na ostatní domy a byty základní 21% DPH. Pokud by vláda přijala v budoucnu návrh na zvýšení DPH např. na jednotnou sazbu 17,5%, jak v minulosti plánovala, znamenalo by to zvýšení cen rodinných domů a následný propad v objemu výstavby v ČR (realcity.cz, 2015).

Vyhodnocení: Zvýšení sazby DPH by zapříčinilo růst cen výstavby rodinných domů, následoval by pokles prodejnosti a snížení tržeb společnosti. Na tuto oblast nemá společnost žádný vliv, pouze pečlivě sleduje vývojové trendy a využívá je ve své reklamě.

Zvýšení objemu výstavby rodinných domů v ČR by mohl také podpořit dotační program Nová zelená úsporám. Jedná se o dotační program, který poběží do roku 2020 a v jehož rámci bude rozděleno 27 miliard korun (jaknazelenou.cz, 2015). „Jedná se o poskytnutí finanční podpory pro vlastníky a stavebníky rodinných domů na opatření ke snižování energetické náročnosti stávajících rodinných domů, *výstavbu rodinných domů s velmi nízkou energetickou náročností*, výměnu neekologických zdrojů tepla na vytápění a na instalaci solárních termických systémů“ (novazelenausporam.cz,2015).

Vyhodnocení: Dotační program pro výstavbu nízkoenergetických domů podpoří investice soukromých osob do vlastního bydlení. Větší zájem způsobí růst prodeje společnosti. Dotace jsou rozděleny do několika oblastí, které je možné kombinovat, a proto společnost vždy zájemcům navrhuje „balíček“ vhodných dotací (nízkoenergetický + kondenzační kotel / tepelné čerpadlo atd.).

3.1.2 Ekonomika

Vývoj ekonomiky a makroekonomických ukazatelů podniky ovlivňuje zásadním způsobem. Ekonomická krize, která začala v roce 2008, má na výstavbu rodinných domů v ČR stále ještě vliv. Až do roku 2010 lze sledovat rostoucí trend, kdy v roce 2011 byl počet nově postavených rodinných domů nejvyšší od roku 1998, a to 19.382 rodinných domů. V roce 2011 ale následoval pokles na 17 025 rodinných domů. Podobná čísla jsou v roce 2012 – 17 100 rodinných domů. Další pokles následoval v roce 2013, kdy byl počet jen 15 163 rodinných domů. Statistiky počtu rodinných domů za rok 2014 zatím nejsou zveřejněny. Podíl dřevostaveb na trhu rodinných domů

v ČR nicméně narůstal až do roku 2012, kdy činil 9,94%, v roce 2013 je zaznamenán pokles na 8,43%. V tabulce č. 1 lze vidět vývoj na trhu s dřevostavbami (forarch.cz, 2015).

V roce 2015 se předpokládá nárůst 2,9% v sektoru stavebnictví (ceec.eu,2015).

Tab. č. 1 – Podíl dřevostaveb na trhu rodinných domů v ČR od roku 2007

Rok	Rodinné domy v ČR v ks	Dřevostavby ČR	Podíl dřevostaveb na trhu RD v ČR
2007	16 572	756	4,56%
2008	19 211	1008	5,25%
2009	18 779	1195	6,36%
2010	19 382	1332	6,87%
2011	17 025	1465	8,61%
2012	17 100	1669	9,94%
2013	15 163	1278	8,43%

Zdroj: vlastní zpracování dle forarch.cz, 2015

V tabulce č. 2 je naznačen vývoj HDP v roce 2014, kdy byla jeho hodnota 2,4%. V dalších letech se předpokládá každoroční růst tohoto ukazatele. Jak je vidět z tabulky č. 3, ekonomický růst je předpokládán ve všech zemích, do kterých společnost vyváží. Primární cílovou zemí, kde společnost realizuje nejvíce zakázek je ČR, ale oživení ekonomiky i v zahraničí společnosti pomůže ke zvýšení objemu prodeje a tím pádem i ziskovosti.

Tab. č. 2 – Prognóza vývoje HDP v ČR

Rok	HDP v %		
	min.	průměr	max.
2014	2,0	2,4	2,6
2015	2,0	2,3	2,7
2016	2,2	2,6	3,2
2017	2,0	2,5	3,1

Zdroj: vlastní zpracování dle mfcr.cz, 2015

Tab. č. 3 – Prognóza vývoje HDP

Růst HDP v %	2014	2015	2016	2017
Slovensko	2,4	2,8	3,2	3,3
Rakousko	0,4	1,1	2,1	2,1
Německo	1,6	2,2	2,0	1,6

Zdroj: vlastní zpracování dle ey.com, 2015

Vyhodnocení: **Růst HDP v ČR a zahraničí způsobí zvýšení mírný nárůst tržeb podniku.**

Míra inflace ovlivňuje v podniku konečné ceny rodinných domů, které se o ni musí každoročně upravovat. S inflací se také počítá při výpočtu mezd zaměstnanců podniku. V tabulce č. 4 je vidět, že zatímco v roce 2014 byla míra inflace 0,5%, v následujících letech začíná narůstat.

Tab. č. 4 – Prognóza vývoje průměrné míry inflace v ČR

Rok	Průměrná míra inflace v %		
	min.	průměr	max.
2014	0,3	0,5	0,8
2015	0,7	1,4	1,9
2016	1,6	2	2,2
2017	1,4	2	2,3

Zdroj: vlastní zpracování dle mfcz.cz, 2015

Se zvyšováním znalostí fyzických osob o možnostech uložení uspořených finančních prostředků se zvyšuje i podíl investování těchto prostředků do stavebních pozemků. Trend navyšování cen pozemků je tím silnější, čím vyšší je míra inflace v poměru k úrokovým sazbám v komerčních bankách.

Vyhodnocení: **Vysoká míra inflace zvedne ceny pozemků a bude následovat propad výstavby rodinných domů.**

Vývoj měnového kurzu koruny vůči euru má na činnosti podniku velký vliv. Při výrobě se dováží až 50% materiálu ze zahraničí. Pokud by kurz koruny vůči euru výrazně oslabil, potom by se náklady na nákup materiálu zvýšily. Růst nákladů by zapříčinil zdražení výroby a následný růst cen pro konečného zákazníka. Lze také říci, že oslabování koruny vůči euru by bylo pro společnost výhodné v případě realizace

zakázek v zahraničí. Nicméně většina produkce je zaměřena na český trh a zvýšení příjmů ze zakázek v zahraničí by nepomohlo ke kompenzaci zvýšených nákladů na materiál. Vývoj měnového kurzu CZK/EUR je znázorněn v tabulce č. 5, lze říci, že koruna bude vůči euru jen mírně posilovat v roce 2017. V roce 2015 a 2016 bude přibližně na stejné úrovni, jako tomu bylo v roce 2014. Stejná úroveň CZK/EUR je způsobena intervencemi České národní banky na devizovém trhu, které neskončí dříve než v polovině roku 2016 (cnb.cz, 2015).

Tab. č. 5 – Prognóza vývoje měnového kurzu CZK/EUR

Rok	Měnový kurz CZK/EUR		
	min.	průměr	max.
2014	27,5	27,5	27,6
2015	27,2	27,5	28,0
2016	26,2	27,0	27,6
2017	25,5	26,2	27,3

Zdroj: vlastní zpracování dle mfer.cz, 2015

Vyhodnocení: **V případě oslabení měnového kurzu CZK/EUR se společností prodraží nákup materiálu na výrobu.**

Sazba PRIBOR je průměrná sazba, za kterou si banky navzájem půjčují. V průběhu plánovacího období bude tato sazba od roku 2016 mírně růst, jak je vidět z tabulky č. 6. Úrokové sazby hypotečních úvěrů se pohybují v současné době kolem 3% a předpokládá se, že ještě v průběhu roku 2015 si budou moci lidé půjčit za podobnou úrokovou sazbu, tedy cca 3%. V dalších letech plánu se bude postupně tato úroková míra zvyšovat. Společnosti ATRIUM, s.r.o. by tento vývoj mohl pomoci ve zvýšení počtu zakázek, protože lidé budou využívat takto nízké úrokové míry k investicím do vlastního bydlení.

Tab. č. 6 – Prognóza vývoje sazby PRIBOR v ČR

Rok	PRIBOR v %		
	min.	průměr	max.
2014	0,3	0,4	0,4
2015	0,3	0,4	0,4
2016	0,4	0,8	1,2
2017	1,0	1,3	1,6

Zdroj: vlastní zpracování dle mfer.cz, 2015

Vyhodnocení: **Nízká úroková míra podpoří investice do vlastního bydlení. Má za následek zvýšení prodejů rodinných domů.**

3.1.3 Technologie a ekologie

Při konstrukcích domů společnost používá difuzně otevřený systém DifuTech, který lze v současné době označit za **technologickou** špičku v sendvičových konstrukcích. Vlastnosti konstrukčního systému DifuTech jsou dány materiály, ze kterých jsou jednotlivé skladby složeny a jsou ověřovány nezávislými zkušebnami TZÚS Praha a LGA Norimberk. Společnost neustále sleduje vývoj v oblasti dřevostaveb a následně je zapracovává do výrobních technologií. Tento postup bude uplatňovat i budoucnu, aby byla schopna zákazníkům nabízet nejlepší technologická řešení, která jsou dostupná na trhu. Domy, které podnik realizuje, jsou tvořeny z materiálů, které neobsahují zdraví škodlivé látky. Nepoužívají se dřevotřískové desky a klasické minerální vaty, které obsahují formaldehyd. Na **ekologii** podnik klade velký důraz. Při výrobě se používají ekologické materiály - smrkové a modřínové dřevo ve všech konstrukcích (obnovitelné zdroje), sádrovláknité desky, minerální tepelné izolace Pure One. Použití těchto materiálů při výrobě způsobuje příznivější prostředí pro montéry. Při výrobě a montáži domů se usiluje o minimalizaci vyprodukovaného odpadu. Společnost se řídí v oblasti odpadového hospodářství vnitřní směrnici. Při montážích jsou zajištěny kontejnery, jejichž obsah je následně likvidován externí firmou. Společnost bude i v následujících letech sledovat trendy v oblasti ekologie a přizpůsobovat jim postupy při výrobě i konstrukcích.

Vyhodnocení: **Důraz na ekologii a její zdůrazňování při reklamních kampaních přinese společnosti nové zákazníky.**

3.1.4 Demografie

Největší část zákazníků společnosti ATRIUM s.r.o. tvoří věková skupina lidí, kterým je mezi 30 – 40 lety, druhou velkou část tvoří zákazníci mezi 40 – 55 roky. Na základě demografického vývoje v ČR lze říci, že v plánovaných letech se nebude výrazně měnit počet obyvatelstva ve věku od 30 do 40 let. U druhé největší skupiny zákazníků lze již vidět postupný nárůst v jednotlivých letech plánu. Znázorňuje ho tabulka č. 7 (mpsv.cz, 2015).

Tab. č. 7 – Demografický vývoj obyvatelstva v letech 40 – 55 let v ČR

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet osob	2274938	2332935	2399182	2460870	2516449

Zdroj: vlastní zpracování dle prognózy mpsv.cz, 2015

Demografické aspekty společnost také ovlivňují z hlediska zaměstnanců. Ve výrobě v Oselcích i v Horažďovicích jsou zaměstnání převážně muži z důvodu fyzické náročnosti. U administrativních a vedoucích pozic nehraje pohlaví ani věk roli.

Vyhodnocení: **Zvýšením počtu lidí v cílové skupině zákazníků se společnosti zvedne objem prodeje.**

3.1.5 Sociologie a kultura

Při plnění zákaznických požadavků ve společnosti hrají roli sociální a kulturní faktory. Díky široké nabídce se v posledních letech na stavebním trhu mění nároky a požadavky stavebníků. Za největší změnu lze při stavbě rodinného domu označit úsporu ve spotřebě energií. „Zhruba 70% všech domů je vystavěno nízkoenergeticky“ (hypindex.cz, 2015). V minulých letech byl nízkoenergetický dům spíše ojedinělým požadavkem zákazníků, v současné době se považuje za standard. Do budoucna lze předpovídat, že tímto standardem bude dům pasivní (dumazahrada.cz, 2015). Tento fakt vyplývá i z Evropské směrnice o nulových domech. „Dle tohoto dokumentu mají být nejpozději do roku 2020 všechny nové budovy s téměř nulovou spotřebou energie“ (nulovedomy.org, 2015). To samé bude platit již od roku 2018 pro veřejné budovy.

Vyhodnocení: **Evropská směrnice o nulových domech posílí prodeje pasivních domů, společnosti se zvýší počet zakázek.**

3.2 Analýza externího prostředí - mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se zabývá oborem, ve kterém podnik působí. Pomocí benchmarkingu je porovnávána konkurenceschopnost firem v rámci odvětví, jejich výkonnost a možný budoucí vývoj celého odvětví. Analýza je zaměřena na zákazníky, konkurenty, dodavatele a substituty (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

3.2.1 Konkurence

Společnost ATRIUM, s.r.o. je druhým největším dodavatelem dřevostaveb v ČR, i přesto, že je jedním z nejdražších na trhu. V odvětví dřevostaveb je velká konkurence a lze tvrdit, že trh je v současné době nasycen a nepředpokládá se vstup významnějších konkurentů. Situace na trhu je taková, že obor zaznamenal v předchozích letech, kvůli ekonomické krizi, výrazný pokles, ale na základě současné ekonomické situace se dá předpokládat postupné (lineární) zlepšování. Největším konkurentem společnosti je RD Rýmařov s.r.o., který je největším dodavatelem dřevostaveb na trhu v ČR. Má několik dceřiných společností v ČR (EDG a.s., RD LORD GROUP s.r.o., Doubravické domy s.r.o., OXES Ostrov s.r.o.), ale i v zahraničí (Německo, Rakousko, Ukrajina, Rusko). V roce 2013 bylo v ČR celkově postaveno 19 000 rodinných domů, z toho 1 700 dřevostaveb. Společnost ATRIUM, s.r.o. vyrobila 65 rodinných domů, největší konkurent RD Rýmařov s.r.o. – 230 domů. Dalšími konkurenty jsou Haas Fertigung Chanovice s.r.o., ELK s.r.o., OKAL CZ, s.r.o. Společnost provádí jednou za 2 roky konkurenční analýzu 6 – 8 největších konkurentů v ČR. Konkurenční analýza je zaměřena na srovnání, v čem si společnost s ostatními podniky konkuruje (jestli je to například cenou, kvalitou, službami). Jaké jsou reklamní strategie u konkurence, jaké má konkurence cílové trhy a jaký má podíl na trhu, jestli uvádí na trh nové výrobky, zda je konkurence zadlužená, jakou image si konkurence vytváří. Pro zajištění dostatečných prodejů podnik potřebuje tým zaškolených prodejců. Prodejci jsou pro zákazníky k dispozici v každém kraji ČR a i v zahraničí. Jsou odměňováni určitou procentní taxou z realizovaného domu.

Rozdíly mezi konkurenty jsou především v konstrukcích a vlastnostech produktu. Jsou zde jiné tepelné a akustické hodnoty. Produkty mají také rozdílné uspořádání půdorysu. Rozdíl mezi nejvýznamnějším konkurentem – RD Rýmařov s.r.o. a společností ATRIUM s.r.o. spočívá v množství individuální výstavby, kterou RD Rýmařov s.r.o. nemá. Orientace zde spíše směřuje na realizaci typových domů.

Konkurence v oboru dřevostaveb se zaměřením na individuální projekty se neustále rozvíjí. Produkce těchto firem se ale pohybuje v řádech jednotek domů, nemohou si dovolit větší výrobovou základnu, a proto za společností ATRIUM, s.r.o. zaostávají. Největším nebezpečím pro společnost by bylo, pokud by do menšího výrobce vstoupil, nebo ho koupil velký renomovaný partner ze zahraničí s dlouholetými zkušenostmi a

touto cestou by chtěl proniknout na český trh. Tím by došlo k vyrovnání technické a technologické úrovně se společností ATRIUM, s.r.o.

Vyhodnocení: Postavení společnosti na trhu ČR může ohrozit vstup silné zahraniční firmy s dlouholetými zkušenostmi.

Dalším problémem by mohl být vstup nekvalitních firem do oboru. Pro odlišení od nekvalitních výrobců společnost používá certifikaci Asociace dodavatelů montovaných domů (ADMD). ADMD sdružuje výrobce montovaných domů na bázi dřeva pomocí certifikace dle Dokumentu národní kvality (DNK). „DNK zajišťuje technickou kvalitativní úroveň montovaných staveb na bázi dřeva formou nepovinné certifikace, která má přísnější požadavky na výrobce resp. montáž staveb, než certifikace zákonná.“ Na firmy sdružené v ADMD je pomocí této certifikace vytvářen tlak, aby dbaly na zlepšování parametrů staveb a zvyšování kvality svých produktů. Na trhu s dřevostavbami se pohybují výrobci, kteří nedodržují technické parametry ovlivňující kvalitu a životnost dřevostaveb a vytvářejí tak špatnou pověst celému oboru. K výraznému odlišení od nekvalitních dodavatelů podniky používají certifikaci od ADMD (admd.cz, 2015).

Vyhodnocení: Vstup nekvalitních firem může způsobit pokles počtu zakázek v celém oboru dřevostaveb.

3.2.2 Zákazníci

Za všechny roky, kdy společnost působí na trhu, postavila přes 900 rodinných domů v ČR a v zahraničí. Nejvíce zakázek má společnost v ČR, prodeje v Rakousku a na Slovensku nejsou stálé. V plánovaném období je cílem stavět v Rakousku 7 domů ročně a na Slovensku 10 domů ročně. Dodávky do Německa pro mateřskou společnost by se měly pohybovat kolem 8 domů ročně.

Žádný z domů, který společnost postavila, není identický, protože se i typové domy upravují na základě požadavků zákazníků a orientace na pozemku vůči světovým stranám. Podnik získává až 20% nových zákazníků na základě doporučení od bývalých stavebníků. Až 95% zákazníků financují výstavbu rodinného domu přes úvěr.

Největší skupinou zákazníků jsou lidé ve věku od 30 do 40 let. Jsou to lidé, kteří si již vybudovali stabilní pozici v zaměstnání a je zde perspektiva do budoucna. Nebojí se

vzít si hypotéku. Další skupinou jsou lidé od 40 do 55 let. Tito lidé už mají finanční prostředky pro výstavbu rodinného domu nebo majetky, které mohou dát jako protihodnotu pro hypotéku. Dalšími zákazníci jsou lidé ve věku od 55 do 65 let. Tato skupina zákazníků má již menší šanci na získání hypotečního úvěru, proto výstavbu řeší například sdruženými prostředky z rodiny, nebo pomocí dětí, kteří v domě budou v budoucnu bydlet. Nejmenší částí jsou zákazníci do 30 let, kdy financování řeší většinou jejich rodiče.

Na prodej rodinných domů má velký vliv politická situace, stabilita ve světě. Lidé potřebují cítit jistoty ve svém zaměstnání. Ochota investovat do vlastního bydlení je závislá na ekonomickém vývoji a situaci v bankovním sektoru – jak se vyvíjí inflace a úroková míra. Lidé mohou získat v současné době hypotéku s 3% sazbou úroku, v období plánu by měla úroková sazba postupně mírně narůstat.

Vyjednávací pozice zákazníků lze charakterizovat střední úrovní, neboť existuje konkurence, na kterou se mohou obrátit. Konkurence ale nedosahuje kvalit společnosti ATRIUM, s.r.o. Zákazníci mohou vyjednávat o ceně realizovaného domu, nicméně společnost upřednostňuje slevu ve formě dodání kvalitnějšího zařizovacího vybavení za cenu standardního (např. baterie, vany, kliky, dlažba atd.)

Vyhodnocení: V následujícím plánovacím období budou největší cílovou skupinou stále zákazníci v ČR. Vyjednávací síla zákazníků se předpokládá na stejné úrovni, jako tomu bylo doposud.

3.2.3 Dodavatelé

Pro výrobu společnost dováží zhruba 50% materiálu ze zahraničí. Za podstatnou položku lze označit měnový kurz koruny vůči euru. Pokud by koruna oslabila, mohlo by to znamenat velký problém při nákupu a následně zachování cen pro zákazníky v ČR. Se všemi dodavateli má společnost dlouhodobé stabilizované vztahy. Každým rokem jsou uzavírány nové partnerské smlouvy. Pro každý rok se vypracovává hodnocení všech dodavatelů. Dodavatele společnosti lze rozdělit na dvě skupiny; dodavatele materiálu (vstupů do výroby, montáž) a subdodavatele práce. Mezi dodavatele materiálu se řadí například Stora Enzo Wood Products s.r.o., Fermacell GmbH, Sto s.r.o., URSA CZ s.r.o., Bramac střešní systémy spol. s r. o., SAPELI, a.s., ALUROL spol. s.r.o.

Další skupinou dodavatelů jsou subdodavatelé práce s materiálem, nebo pouze subdodavatelé práce. Jsou to především malé firmy jako truhlářství Prexl Blatná, Elektro Říha. U těchto subdodavatelů může dojít k problémům v případě, kdy dojde k navázání spolupráce s novým dodavatelem a ten není schopen akceptovat kvalitativní požadavky. Společnost nemá v současné době problémy se svými dodavateli a bude usilovat, aby tomu bylo tak i nadále.

Pro dopravu dílů na stavbu je využívána spolupráce s firmou AKS autodoprava Pačejov, kdy se dopravují velké díly délky až 12,5 m na stavbu. Na stavbě se využívá k montáži jednotlivých dílů autojeřáb o nosnosti 25 t.

Dodavatele společnosti lze rozdělit na nadnárodní společnosti dodávající především materiál k výrobě panelů, ze kterých se následně domy vyrábí, a na malé podniky v ČR dodávající další potřebné vybavení (schody, okna, klempířské prvky). U nadnárodních dodavatelů spočívá výhoda v tom, že obchodní podíl v podniku má velká německá společnost. Díky tomu je možné získat množstevní slevu, jiné vyjednávání ale nepřichází v úvahu. U malých dodavatelů v ČR má podnik velkou vyjednávací sílu z hlediska ceny, požadované kvality a termínů dokončení.

Vyhodnocení: **Hodnocení dodavatelů v podniku snižuje finanční rizika i riziko dodávky nekvalitního materiálu.**

3.2.4 Substituty

Za možné substituty k dřevostavbám lze z určitého pohledu považovat jakýkoli jiný způsob výstavby rodinného domu. Na trhu se objevuje celá řada dalších možností výstavby rodinných domů. Existují systémy využívající klasickou pálenou cihlu, různé typy tvárnic z rozličných materiálů, dále výstavba ze systému ztraceného bednění....

Okrajově se objevují alternativy s využitím slámy, technického konopí a dalších přírodních materiálů.

Na trhu se uplatňují vedle rámového systému, který využívá společnost ATRIUM, s.r.o. i další systémy používající dřevo jako základní stavební materiál, příkladem jsou srubové stavby, balloon-frame a platform-frame systémy.

Podíl dřevostaveb se bude v následujících letech zvyšovat, až do úrovně, která je běžná v Německu nebo Rakousku cca 20%.

Substitutem, který se v poslední době nejvíce rozvíjí, je výstavba rodinných domů formou svépomocí. Stavebníci využívají produkty společností, které se na tento typ výstavby přímo zaměřují. Na trhu je několik systémů, jejichž podstatou je jednoduchá manipulace a výstavba připomínající stavby z Lega. V budoucnu se bude rozvíjet stavba svépomocí, neboť významným způsobem šetří peníze. Tyto stavebníky lze zahrnout za klienty společnosti ATRIUM, s.r.o. pouze okrajově.

Vyhodnocení: Zvyšováním podílu dřevostaveb na celkové výstavbě rodinných domů dojde ke zvýšení prodejů v oboru. V budoucnu lze předpokládat zvyšování podílu výstavby domů formou svépomocí.

3.3 Vyhodnocení externí analýzy – matice EFE

Pro tvorbu matice EFE se postupuje dle těchto kroků:

- „Zpracovat tabulku významných příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku. V tabulce budou odděleně seřazeny příležitosti a hrozby;
- vybrat stejný počet příležitostí a hrozeb, aby byla matice symetrická;
- přiřadit váhu každému rizikovému faktoru v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby. Suma vah příležitostí a hrozeb je rovna 1,00;
- ohodnotit jednotlivé faktory rizika stupněm vlivu na strategická východiska bez ohledu, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu. Stupnice vlivu na strategická východiska má čtyři stupně:

4 = nejvyšší,

3 = nadprůměrný,

2 = střední,

1 = nízký.

U každého faktoru se pak vynásobí jeho váha a stupeň vlivu, a tak dostaneme vážené ohodnocení.“ (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012, s. 42).

Celkové vážené ohodnocení je dáno součtem jednotlivých vážených ohodnocení dílčích faktorů a vyjadřuje citlivost strategického záměru na externím prostředí podniku. Nejvyšší citlivost je vyjádřena ohodnocením 4, střední citlivost 2,5, nejnižší citlivost pak 1. Pokud na základě ohodnocení vyjde vysoká citlivost, měla by firma dbát na práci se scénáři. V případě nízké citlivosti může vycházet z trendů z minulého období (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Tab. č. 8 – Vyhodnocení externí analýzy – matice EFE

Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V) x (SV)
Příležitosti			
Vládní podpora nízkoenergetických domů	0,17	4	0,68
Ekonomický růst v zemích exportu	0,13	3	0,39
Stagnace úrokové míry na současné úrovni v ČR	0,14	2	0,28
Zvýšení ekologického citění zákazníků	0,11	2	0,22
Hrozby			
Oslabení kurzu CZK/EUR	0,13	4	0,52
Vznik nových nekvalitních firem	0,13	3	0,39
Růst cen pozemků	0,10	3	0,3
Pokles poptávky	0,09	2	0,18
Celkem	1,00		2,96

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vážené celkové hodnocení bylo vyčísleno na hodnotu 2,96. Tuto hodnotu lze označit za střední citlivost strategického záměru na externím prostředí. Největší příležitostí pro podnik je vládní podpora výstavby nízkoenergetických domů nazvaná Nová zelená úsporám, jež bude vyhlašována pro žadatele formou výzev až do roku 2020. Jako největší hrozba se jeví oslabení kurzu EUR/CZK. Oslabení koruny vůči euru by

zapříčinilo výrazné zvýšení nákladů na nákup materiálu, který se z 50% dováží ze zahraničí.

3.4 Interní analýza

Interní analýza se provádí za účelem vyhodnocení pozice podniku a zjištění, zda má interní potenciál realizovat svůj strategický záměr. Důležitým aspektem jsou zde klíčové způsobilosti, které definují, v čem podnik vyniká a čím se odlišuje od konkurence. Interní analýza se provádí v oblasti managementu, marketingu, financí a účetnictví, výroby, výzkumu a vývoje, informačních systémů. Cílem zpracování interní analýzy je vytvoření seznamu silných a slabých stránek podniku (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

„Pro konkurenty může být velice těžké napodobit klíčové způsobilosti podniku. Těžší však je, aby si podnik výhodu těchto klíčových způsobilostí udržel.“ (Dedouchová, 2001, s. 29).

3.4.1 Management

Organizační strukturu podniku je možné rozdělit na tři úseky – technické oddělení, oddělení jakosti a obchodní oddělení. Za vedení jednotlivých úseků jsou pověřeny odpovědné osoby. Ve společnosti je zaveden systém managementu jakosti ISO 9001:2009. Dvakrát do roka se svolává porada managementu jakosti, kde zasedá manažer kvality (jednatel společnosti), obchodní a technický ředitel. Předmětem jednání jsou cíle jakosti, politika jakosti, neshody vzniklé ve společnosti při různých kontrolách, hodnocení dodavatelů, nápravná opatření a rizika vyplývající z nedodržení směrnice jakosti. Výstupem porady jsou zadané úkoly jednotlivým osobám s termíny jejich vyhotovení, seznam schválených dodavatelů a nápravná opatření s ohledem na reklamace. V organizaci probíhají tyto typy procesů:

- *proces řízení společnosti*, za který je odpovědný management, je dána činnostmi strategického plánování, stanovením odpovědností a pravomocí, přezkoumáním systému managementu;
- *proces zajištění a řízení zdrojů*, kam můžeme zařadit řízení lidských zdrojů, řízení infrastruktury včetně monitorovacích a měřících zařízení, řízení

nakupování produktů, určení komunikačních cest, řízení dokumentace, skladování;

- *proces realizace produktu*, ve kterém se tvoří přidaná hodnota – obchodní činnost, příprava realizace stavby, výroba domu, montáž domu;
- *proces monitorování, analýzy a zlepšování*, činnosti obsažené v tomto procesu tvoří vstup pro řízení společnosti, jsou jimi: monitorování a analýza údajů, řízení interního auditu, řízení neshodného produktu a reklamací, hodnocení dodavatele, hodnocení spokojenosti zákazníka, přijímání opatření k nápravě a prevenci, neustálé zlepšování (Příručka jakosti společnosti ATRIUM, s.r.o.).

V podniku je vytvořeno motivační prostředí s ohledem na finanční ohodnocení, kde má každý zaměstnanec pevnou část mzdy a určitý podíl mzdy pohyblivé. Firma se snaží pro pracovníky vytvořit takové prostředí, aby byly zabezpečeny co nejlepší podmínky pro práci. Výhodami pro zaměstnance jsou příplatky na stravování, podpora v připojištění na penzi, firemní půjčky.

V podniku probíhají periodické i vstupní školení bezpečnosti práce a požární ochrany, školení externích odborných konzultantů (prodejců), školení řidičů referentů, profesních řidičů, školení na obsluhy řetězových pil, manipulační dopravní vozíky a další povinná školení. Pro zaměstnance je možností vybrat si školení v oblasti své pracovní pozice, ve které cítí potřebu doplnit si znalosti, příkladem může být školení týkající se legislativních změn. Školení si zaměstnanec vybere sám, následně předloží návrh, který je pak vedením schválen či nikoliv. Náklady na školení zaměstnanců jsou ve výši přibližně 140.000 Kč za rok. V plánu je zaměstnat jednoho pracovníka a dva brigádníky do nového vzorového domu v Plzni.

Vyhodnocení: **Systém managementu funguje v podniku bez problému, proto v plánovaném období nebudou probíhat žádné změny.**

3.4.2 Marketing

Společnost si uvědomuje nutnost používání marketingových nástrojů pro realizaci svých zakázek. Jako nejvýraznější forma propagace se jeví reklama na internetu – placené bannery, optimalizace pomocí klíčových slov na Googlu a Seznamu. Pro ČR, Slovensko a Rakousko jsou vytvořeny firemní webové stránky. Inzeruje se také v novinách a

časopisech (Dřevo a stavby, Dům a zahrada, Můj dům). Další formou propagace je celoroční kampaň na rádiu Beat. Propaguje se i formou menší reklamy jako například reklamní tabule na stavbách, popisy automobilů. Když je zájem podpořit prodej v oblasti, používají se doprovodné reklamy v místních periodikách.

Každoročně se zástupci společnosti účastní veletrhů a výstav v ČR i v zahraničí. V ČR jsou to veletrhy: Veletrh dřevostavby v Praze, For Arch Praha, IBF Brno. Na Slovensku: Coneco Bratislava, veletrh v Nitře. V Rakousku se jedná o veletrhy Bauen & Energie ve Vídni, HauBau + EnergieSparen v Tullnu a HÄUSLBAUER v Grazu.

Formou propagace jsou také vzorové domy, které jsou otevřeny 7 dní v týdnu od 10 do 18 hodin a jsou obsazeny zaměstnanci podniku, kteří informují zájemce o možnostech výstavby a služeb, které společnost poskytuje.

Pokud souhlasí zákazníci, konají se v rozestavěných domech společnosti Dny otevřených dveří. Jde o formu úspěšné propagace, kdy si potenciální zákazníci mohou prohlédnout, jak vypadá realita výstavby.

Společnost finančně podporuje fotbalový a tenisový klub v Horažďovicích, pravidelně se pořádá Atrium Cup. Podpora se také týká Martina Jakše, mistra světa v běžeckém lyžování do 23 let.

V plánovaném období se usiluje o zlepšení podnikového image. Toho podnik hodlá dosáhnout kampaní ve spolupráci s Lesy ČR. Kampaň spočívá v sázení stromů za každý postavený dům. Pro výstavbu domu je potřeba cca 20 m³ dřeva, což odpovídá cca 20 stromům. Společnost tedy vysází dvakrát tolik stromů, než je potřeba k výstavbě domu, v lokalitě blízké nově postavenému domu.

Vyhodnocení: **Podnik si uvědomuje nutnost propagace a dobře využívá osvědčené formy reklamy působící na cílovou skupinu zákazníků.**

3.4.3 Výzkum a vývoj

Společnost nemá vlastní výzkum a vývoj. K vylepšování konstrukcí a procesů ve firmě dochází na základě podnětů manažerů a zaměstnanců. Nové poznatky jsou také získávány formou výměny informací s mateřskou společností.

Ve výrobě jsou vyráběny stěny a komponenty, vlastnosti těchto výrobků jsou neustále kontrolovány technickými zkušebními udělovacími certifikáty (TZÚS Praha, TSUS Zvolen, LGA Norimberk). Konstrukční systémy odpovídají jak českým, tak evropským normám.

V letech plánu se nepočítá se zřízením vlastního oddělení výzkumu a vývoje, spíše se bude prohlubovat spolupráce mezi oběma podniky v tomto směru.

Vyhodnocení: **V plánovaném období se bude prohlubovat spolupráce s mateřskou společností ve výzkumu a vývoji.**

3.4.4 Výroba

Výroba probíhá ve dvou místech, v Horažďovicích a v Oselcích. V Horažďovicích je ve výrobní hale zaměstnáno 18 pracovníků, v Oselcích 20 pracovníků. Výroba probíhá tak, že z dodaného materiálu a polotovarů (dřevo, minerální vata, plášt'ové materiály, okna, vchodové dveře, fasáda, spojovací materiál, venkovní parapety atd.) se vyrobí hotové díly dle podrobně zpracované dokumentace a souboru technických detailů. Díly jsou následně dopraveny na stavbu, kde se montují. Společnost má vlastní „montážní partu“ i externí montéry, kteří jsou zaškoleni a spolupracují s firmou více než 10 let. Stavby jsou kontrolovány stavbyvedoucími.

Materiál jako okna, dveře kliky apod., se nakupuje přímo pro jednotlivé zakázky. Dřevo, minerální vata, spojovací materiály aj. jsou nakupovány do zásoby.

Po dobu dvou let zaměstnává společnost více pracovníků, než potřebuje. Tito pracovníci jsou již zaškoleni na své pozice a nevyplatilo by se je propustit, z důvodu víry společnosti v ozdravení trhu a zvýšení prodejů. Pokud by byli pracovníci propuštěni a následovalo by zvýšení objemu výroby, mohla by se opakovat situace z roku 2009, kdy bylo přijato třicet nových zaměstnanců, a následkem toho klesla kvalita produkce (objevilo se velké množství reklamací). Do budoucna by ale mohl nastat problém s nalezením kvalifikované pracovní síly pro pozice ve výrobě. Kvalifikovaní pracovníci by mohli odcházet za lépe placenou prací například do Německa.

V letech plánu se neplánuje rozšiřování výrobních prostor, nebo zvyšování počtu zaměstnanců ve výrobě. Podnik bude spíše usilovat o vyšší využití výrobních kapacit, jež díky současné situaci na trhu není na vysoké úrovni.

Vyhodnocení: **Podnik nebude investovat do navyšování výrobních kapacit. Bude se snažit o vyšší naplněnost výroby.**

3.4.5 Informační systémy

Bez informačního systému by se podnik neobešel. Ve firmě je zaveden informační systém Business, který vytvořila J.K.R. Příbram. Základní modul, který byl vytvořen, propojuje mzdy, účetnictví, přípravu výroby, plánování staveb, skladové hospodářství, ekonomika, reklamace, obchod a marketing. Informační systém je přístupný i pro externí spolupracovníky, kteří mají možnost vlastní administrativy zákazníků.

Do informačního systému je umožněn omezený přístup i zákazníkům, kteří mohou kontrolovat postup zakázky, mají přístup k elektronickým smlouvám, dostávají informace o různých akcích.

Vyhodnocení: **Zavedený informační systém potřebám společnosti vyhovuje, není v plánu jej v současné době měnit.**

3.4.6 Finance a účetnictví

Finanční analýza slouží k získání přehledu o finanční situaci podniku. Jejím cílem je mít informace o slabinách, které by eventuálně mohly vést k problémům, a identifikovat silné stránky, o které se může podnik opřít. Vychází z údajů z minulosti a současnosti, ale dá se použít i pro předvídání budoucího finančního hospodaření podniku. Analýza by měla potvrdit nebo změnit dosavadní finanční politiku. Jde tedy i o predikci finanční perspektivy organizace (Pešková, Jindřichovská, 2012).

Provedení finanční analýzy dává manažerům informace, ze kterých mohou vycházet při optimalizaci kapitálové struktury, rozhodování o potřebných finančních zdrojích, o alokaci volných peněžních prostředků. Výsledky finanční analýzy neslouží pouze pro manažery, ale i pro externí subjekty, které jsou s podnikem spjati hospodářsky nebo finančně (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Finanční analýza identifikující silné a slabé stránky společnosti ATRIUM, s.r.o. bude vycházet z účetních výkazů z let 2011 - 2014. Pro rok 2014 vychází hodnoty pouze z předběžných výsledků, jelikož účetní knihy ještě nejsou uzavřeny. Pro zjištění finanční situace podniku bude analýza poměrových ukazatelů – ukazatele aktivity,

likvidity, zadluženosti, rentability a produktivity. Vzorce pro výpočet všech ukazatelů jsou převzaty z internetových stránek managementmania.com.

Společnost ATRIUM, s.r.o. vykázala dle předběžných výsledků za rok 2014 nejhorší výsledek hospodaření za posledních 15 let. **Ztráta** je způsobena především velkým poklesem zakázek na stavbu rodinných domů. Díky této skutečnosti vykazuje většina ukazatelů v tomto roce nižších hodnot. V letech plánu věří v ozdravení trhu a získání většího počtu zakázek, než tomu bylo za poslední rok.

Ukazatele likvidity posuzují schopnost podniku hradit včas své závazky.

Běžná likvidita (L3) udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku.

$$L3 = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Pohotová likvidita (L2) vylučuje vliv zásob a nedokončené výroby na vypovídací schopnost o solventnosti firmy.

$$L2 = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Okamžitá likvidita (L1) měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky.

$$L1 = \text{peněžní prostředky} / \text{krátkodobé závazky}$$

Při zjišťování finanční situace podniku byl pro porovnání hodnot ukazatelů vybrán největší konkurent společnosti RD Rýmařov s.r.o. Ukazatele pro tuto společnost jsou vypočítány pouze do roku 2013. Za rok 2014 ještě nejsou zveřejněné výkazy, ze kterých se pak hodnoty vypočítávají. Můžeme ovšem odhadovat, že hodnoty ukazatelů budou v roce 2014 na podobné nebo nižší úrovni, než tomu bylo v roce 2013. Společnost RD Rýmařov s.r.o. se na rozdíl od podniku ATRIUM s.r.o. orientuje spíše na klientelu s menším množstvím peněžních prostředků. Ekonomická krize má na takovouto klientelu vliv dříve, proto hodnoty ukazatelů vykazují pokles už v roce 2013. Ve výkazech společnosti ATRIUM s.r.o. se působení ekonomické krize projevuje naplno až v roce 2014.

Tab. č. 9 – Ukazatele likvidity společnosti ATRIUM, s.r.o. pro roky 2011 - 2014

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,01	1,07	1,43	0,96
Pohotová likvidita	0,78	0,69	0,81	0,37
Okamžitá likvidita	0,65	0,49	0,30	0,05

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 10 - Ukazatele likvidity společnosti RD Rýmařov, s.r.o. pro roky 2011 - 2013

Ukazatel	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,11	1,55	1,71
Pohotová likvidita	0,81	0,83	0,96
Okamžitá likvidita	0,61	0,11	0,04

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Při porovnání tabulek č. 9 a 10 je vidět, že většina hodnot v průběhu času klesá. Je to způsobeno především poklesem celého oboru. Běžná likvidita společnosti ATRIUM, s.r.o. v roce 2014 klesá hlavně díky poklesu oběžných aktiv (především zásob a krátkodobého finančního majetku) a nárůstu krátkodobých závazků oproti roku 2013. Pohotová likvidita je nejmenší opět v roce 2014, kdy došlo k poklesu nedokončené výroby a polotovarů. Okamžitá likvidita postupem času klesá, hlavní příčinou je výrazný pokles krátkodobého finančního majetku. Pokud by se situace v podniku v příštím roce nezlepšila, mohla by se potýkat s potížemi při placení svých závazků.

Vyhodnocení: **Velmi nízká úroveň okamžité likvidity by se měla v plánovacím období zvýšit na obecně doporučenou hodnotu 0,2 – 0,5, jinak by nastal problém s okamžitou splatností krátkodobých závazků.**

Rentabilita vyjadřuje vztah mezi vloženými prostředky a efektem činnosti, do které byly tyto prostředky vloženy.

Rentabilita aktiv ukazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk.

$$ROA = (EBIT / aktiva) * 100$$

Rentabilita vlastního kapitálu slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci.

$$ROE = (EAT / vlastní kapitál) * 100$$

Rentabilita tržeb říká, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb, neboli jaká je celková marže společnosti, po zvážení všech jejích nákladů na cizí kapitál, zaměstnance, provoz, atd.

$$ROS = (EBIT / tržby) * 100$$

Pro srovnání byly opět vypočteny hodnoty ukazatelů i pro podnik RD Rýmařov, s.r.o.

Tab. č. 11 - Ukazatele rentability společnosti ATRIUM, s.r.o. pro roky 2011 - 2014

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Rentabilita vlast. kapitálu – ROE	12,37	9,80	14,51	- 6,07
Rentabilita aktiv – ROA	4,33	6,50	10,24	- 3,24
Rentabilita tržeb – ROS	5,65	4,76	8,40	- 3,50

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 12 - Ukazatele rentability společnosti RD Rýmařov, s.r.o. pro roky 2011 - 2013

Ukazatel	2011	2012	2013
Rentabilita vlast. kapitálu – ROE	8,35	0,58	- 0,89
Rentabilita aktiv – ROA	2,54	0,65	0,20
Rentabilita tržeb – ROS	1,78	0,25	0,15

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Do roku 2013 se pohybuje rentabilita společnosti ATRIUM, s.r.o. na vysoké úrovni v porovnání s ukazateli společnosti RD Rýmařov s.r.o. Vysoké hodnoty rentability jsou způsobeny především vysokým hodnotám generovaného zisku. Problém nastává až v roce 2014, kdy je společnost ve ztrátě. Hodnota rentability vlastního kapitálu je záporná z důvodu ztrátového hospodářství. Rentabilita aktiv dosahuje hodnoty -3,24, to znamená, že z jedné Kč vloženého kapitálu byla vytvořena ztráta ve výši 3,24 Kč. Rentabilita tržeb nabývá hodnoty -3,50 Kč ztráty vygenerovaného jednou korunou tržeb. Zlepšení současné situace opět záleží na oživení trhu s výstavbou rodinných domů. Pokud se naplní prognóza růstu v oboru stavebnictví, mohlo by dojít ke zvýšení zakázek, a tím pádem ke zvýšení tržeb společnosti.

Vyhodnocení: **Ukazatele rentability jsou ovlivněny v roce 2014 záporným hospodářským výsledkem. V plánovaném období by VH podniku měl dosahovat v případě růstu trhu kladných hodnot.**

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak podniky využívají své zdroje.

Ukazatel obratu zásob udává, jak dlouho jsou zásoby vázány v podniku. Ukazatel by měl vykazovat co nejnižší hodnoty, protože pak v zásobách nejsou zbytečně vázány peněžní prostředky.

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

Doba obratu zásob vyjadřuje dobu vázanosti zásob v podniku ve dnech.

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

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{tržby/pohledávky}$$

Doba obratu pohledávek určuje počet dnů do zaplacení faktury zákazníkem.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby}/360)$$

$$\text{Obrat závazků} = \text{tržby/závazky}$$

Doba obratu závazků udává, jaká je platební morálka vůči věřitelům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky} / (\text{tržby}/360)$$

Tab. č. 13 - Ukazatele aktivity společnosti ATRIUM, s.r.o. pro roky 2011 - 2014

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Obrat zásob	4,76	7,26	6,69	4,00
Doba obratu zásob	75,59	49,58	53,77	90,07
Obrat pohledávek	12,67	23,00	9,77	12,49
Doba obratu pohledávek	28,40	15,65	36,84	28,82
Obrat závazků	30,17	60,40	31,40	21,08
Doba obratu závazků	11,93	5,96	11,47	17,08

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 14 - Ukazatele aktivity společnosti RD Rýmařov, s.r.o. pro roky 2011 - 2013

Ukazatel	2011	2012	2013
Obrat zásob	6,43	7,44	4,00
Doba obratu zásob	55,96	48,42	89,93
Obrat pohledávek	10,07	8,73	3,99
Doba obratu pohledávek	35,76	41,23	90,24
Obrat závazků	10,35	7,66	3,68
Doba obratu závazků	34,79	46,99	97,78

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Při porovnání tabulek č. 13 a 14 lze konstatovat, že situace na trhu způsobuje zpomalení obrátka všech položek, logicky se pak prodlužují doby obrátů. U podniku RD Rýmařov s.r.o. je tato skutečnost zřetelnější. Podniku ATRIUM, s.r.o. se prodloužila doba obratu závazků přibližně o 8 dní. Doba obratu pohledávek zase nabývá nejvyšších hodnot v roce 2013. Hodnota ukazatele doby obratu závazků říká, kolik dní podnik čerpá dodavatelský úvěr. Hodnota ukazatele doby obratu závazků by měla být tedy vyšší než hodnota ukazatele doby obratu pohledávek. Tento předpoklad ale není splněn. V roce 2011 rozdíl dosahuje 16 dní, v roce 2012 9 dní, v roce 2013 26 dní a v roce 2014 pak 12

dní. Největší nárůst hodnoty ukazatele je zaznamenán v roce 2013 u doby obratu zásob. Díky tomu, že podnik nedosahuje prodejnosti jako v minulých letech, zůstávají zásoby vázány v podniku. Doba obratu zásob se prodloužila oproti roku 2013 o 37 dní. Firma by se měla v plánovacím období zaměřit na velikost zásob, aby nevázaly tolik finančních prostředků.

Vyhodnocení: **Silnou stránkou společnosti je doba splatnosti závazků, ale i pohledávek. Kdy se i v roce 2014 výrazně neprodlužují doby splatnosti.**

Ukazatele zadluženosti informují o poměru vlastních a cizích zdrojů a identifikují riziko plynoucí ze struktury podnikových zdrojů. Čím více je podnik zadluženější, tím jsou ukazatele zadluženosti vyšší.

Celková zadluženost (doporučená hodnota je 0,3 - 0,5) Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, banky.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{celkové cizí zdroje} / \text{aktiva}$$

Míra zadluženosti (cizí zdroje by neměly překročit 1,5 násobek hodnoty vlastního kapitálu) Je významným ukazatelem pro banky, z hlediska poskytnutí úvěru. Optimální stav je, když je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění.

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

Ukazatel úrokového krytí říká, jak je podnik schopen pokrýt úroky svým výsledkem hospodaření.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

Tab. č. 15 - Ukazatele zadluženosti společnosti ATRIUM, s.r.o. pro roky 2011 - 2014

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	0,73	0,55	0,38	0,45
Míra zadluženosti	2,67	1,11	0,68	0,84
Ukazatel úrokového krytí	66,82	81,05	145,31	- 47,16

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 16 - Ukazatele zadluženosti společnosti RD Rýmařov s.r.o. pro roky 2011 - 2013

Ukazatel	2011	2012	2013
Celková zadluženost	0,76	0,71	0,62
Míra zadluženosti	3,24	2,08	1,91
Ukazatel úrokového krytí	18,89	2,14	0,47

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Při provedení srovnání mezi tabulkami č. 15 a 16, zjišťujeme, že podnik ATRIUM s.r.o. dosahuje lepších hodnot než je tomu u konkurenční společnosti. Celková zadluženost podniku není velká, obecně se doporučují hodnoty mezi 0,3 – 0,5, což podnik s výjimkou roku 2011 splňuje. Hodnoty podniku i v roce 2014 dosahují nižších hodnot než je obecně doporučovaná hodnota 1,5. Podnik by tedy v budoucnu neměl mít větší problém se získáním bankovního úvěru. Ukazatel úrokového krytí dosahuje vysokých hodnot až do roku 2013. Záporná hodnota v roce 2014 je způsobena záporným výsledkem hospodaření před zaplacením úroků a daní. Tuto situaci by opět mělo vyřešit posílení prodeje v plánovaném období.

Vyhodnocení: **Zadluženost podniku se pohybuje v doporučených hodnotách a podnik nebude mít problémy při získávání bankovních úvěrů.**

Ukazatele produktivity

Produktivita práce z přidané hodnoty zachycuje výkonnost ve vztahu k nákladům na mzdy zaměstnanců.

Produktivita práce z přidané hodnoty = přidaná hodnota / počet zaměstnanců

V případě dosažení nižší hodnoty ukazatele než je oborový průměr by se měla v podniku provést analýza pracovních podmínek a pracovních postupů.

Tab. č. 17 - Ukazatele produktivity společnosti ATRIUM, s.r.o. pro roky 2011 - 2014

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Produktivita práce	688737	774932	665753	427597

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 18 - Ukazatele produktivity společnosti RD Rýmařov s.r.o. pro roky 2011 - 2013

Ukazatel	2011	2012	2013
Produktivita práce (Kč)	444793	405571	392122

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Produktivita práce je vypočtena podílem přidané hodnoty a počtu zaměstnanců společnosti. Z tabulky č. 17 je vidět, že společnost zaznamenala velký pokles v roce 2014, kdy počet zaměstnanců zůstal na stejné úrovni, ale došlo ke snížení položky výkonů o zhruba 30 mil. Kč oproti roku 2013. Produktivita práce dosahuje v podniku ATRIUM, s.r.o. daleko vyšších hodnot do roku 2013 než konkurenční společnosti. Ve srovnání s oborovou hodnotou produktivity práce, která je za rok 2014 ve výši 999.625 Kč na pracovníka, má společnost výrazný prostor pro zlepšování v této oblasti. Zvýšení produktivity práce je jedním z podnikových strategických cílů. Společnost plánuje v následujícím plánovacím období zvýšit produktivitu práce minimálně o 40%. Lze toho docílit buď propuštěním několika nadbytečných zaměstnanců, nebo posílením prodeje v ČR i v zahraničí.

Vyhodnocení: Produktivita práce dosahovala až do roku 2013 vysokých hodnot v porovnání s konkurencí, problémovým byl opět rok 2014, kdy došlo k velkému propadu. V plánovaných letech chce podnik zvýšit produktivitu práce min. o 20%.

3.5 Vyhodnocení interní analýzy – matice IFE

Při konstrukci matice IFE se postupuje podle následujících kroků:

- tabulka se vytvoří ze slabých a silných stránek identifikovaných v analýze interního prostředí, silné a slabé stránky se od sebe oddělí a seřadí;
- vytvořená matice by měla být symetrická, je tedy zapotřebí zahrnout do matice stejný počet silných a slabých stránek;
- v matici se následně ohodnotí váhy jednotlivých faktorů v rozsahu od 0,00 do 1,00 podle důležitosti z hlediska konkurenceschopnosti v odvětví. Suma vah u všech faktorů je rovna 1,00;

- faktory se dále hodnotí podle vlivu na strategický záměr. Pro hodnocení se využívá tato stupnice:
 - 4 = významná silná stránka,
 - 3 = méně důležitá silná stránka,
 - 2 = méně důležitá slabá stránka,
 - 1 = významná slabá stránka;
- pro zjištění váženého ohodnocení faktorů, jsou mezi sebou násobeny váhy a stupeň vlivu jednotlivých faktorů;
- celkové vážené ohodnocení se vypočte jako součet všech vážených ohodnocení uvedených faktorů (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Tab. č. 19 – Vyhodnocení interní analýzy – matice IFE

Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V) x (SV)
Silné stránky			
Výměna informací s mateřskou společností ohledně VaV	0,15	4	0,60
Úroveň managementu	0,13	4	0,52
Využívání propagace	0,12	4	0,48
Nízká zadluženost	0,10	3	0,3
Slabé stránky			
Malé využití výrobních kapacit	0,15	1	0,15
Záporné ukazatele rentability	0,14	1	0,14
Pokles produktivity práce	0,10	1	0,1
Nízké ukazatele okamžité likvidity	0,11	2	0,22
Celkem	1,00		2,51

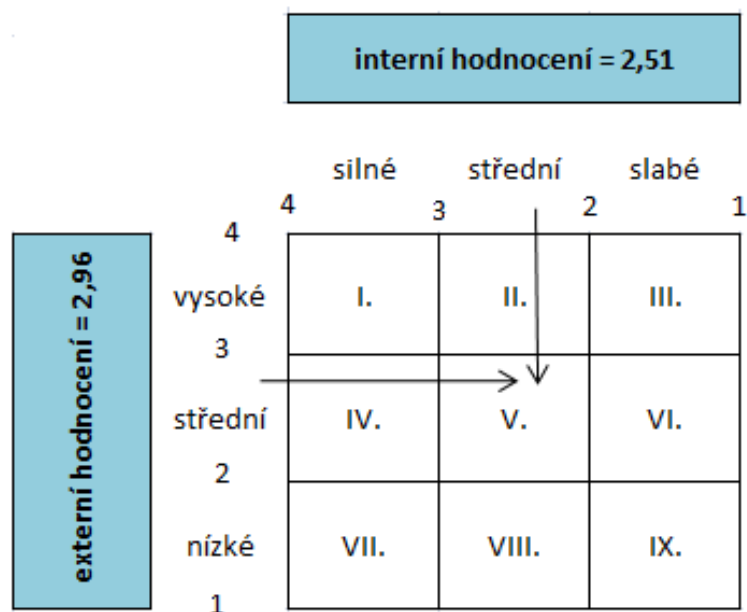
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Hodnota celkového váženého ohodnocení 2,51 ukazuje na středně silnou interní pozici podniku, a pokud nedojde managementem k podcenění působení některých rizik, bude strategický záměr realizován. Jako největší silná stránka podniku se jeví výměna informací s mateřskou společností ohledně výzkumu a vývoje. Podnik tak má nejnovější informace o trendech a technologických zlepšeních u konstrukcí a vnitřního vybavení domů. Nejvýznamnější slabou stránkou je nedostatečné vytížení výrobních kapacit v současné době. Tato situace je způsobena nedostatečnou poptávkou na trhu výstavby rodinných domů.

3.6 Posouzení interních a externích faktorů - matice IE

Hodnocení externích a interních faktorů vychází z vyhodnocení celkového váženého ohodnocení matic IFE a EFE. Matice je určena pro přijetí vhodných strategií, které berou v potaz závěry z analýzy prostředí (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Obr. č. 9 – Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na základě vyhodnocení matice EFE a IFE byla vytvořena matice IE pro podnik ATRIUM, s.r.o. Z obrázku č. 9 je vidět, že vyhodnocení spadá do V. kvadrantu. Tento kvadrant odpovídá strategii „Udržuj a potvrzuj“, kdy se doporučují strategie penetrace trhu nebo vývoj produktu. Strategii společnosti ATRIUM, s.r.o. lze charakterizovat jako

penetraci trhu. V plánovacím období bude usilovat o udržení a posílení své pozice na trhu v ČR i v zahraničí. Je zde také snaha o zvýšení objemu dodávaných rodinných domů na 73 domů za rok do konce roku 2017.

4 Střednědobý finanční plán na roky 2015 - 2017

Finančním plánování se do podniku vnáší orientace na finanční cíle, které buď vyplývají ze strategického plánování na dané období, nebo z rozhodnutí vlastníků. Pomocí finančního plánu se komunikuje s externími subjekty a je významným nástrojem řízení v podniku. Finanční plánování lze rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé (strategické) plány. Dlouhodobé finanční plány jsou základem při stanovování strategií k dosahování finančních cílů. Dlouhodobé finanční plány se zpracovávají pro potřeby managementu kvůli přehledu o vývoji v budoucím období (Šiman, 2010).

4.1 Rozpracování strategických cílů společnosti pro roky 2015 – 2017

Cíl: Otevření nového vzorového domu v Plzni na začátku roku 2015

Společnost na počátku roku 2015 otevře nový vzorový dům v Plzni. Jako pokaždé, když se otevíral nový vzorový dům v Praze a Brně, společnost zaznamenala zvýšený zájem o své produkty. Vedení podniku předpokládá, že tentokrát tomu nebude jinak, a opět se zvýší počet zakázek. V novém vzorovém domě bude zaměstnán jeden nový pracovník.

Cíl: Zvýšení objemu tržeb na 200 mil. Kč do konce roku 2017

V plánovaném období se bude zvyšovat objem tržeb díky vyššímu počtu zakázek v ČR i v zahraničí. Vyšší počet zakázek je dán zejména růstem ekonomiky a nízkými úrokovými sazbami u hypoték. Tyto faktory podporují chuť lidí investovat do vlastního bydlení. Navýšení prodeje bude podpořeno marketingovou kampaní. Formou propagace, která navýší počet zakázek, je také otevření nového vzorového domu v Plzni.

2015: Zvýšení objemu tržeb na 150 mil. Kč v roce 2015

2016: Zvýšení objemu tržeb na 175 mil. Kč v roce 2016

2017: Zvýšení objemu tržeb na 200 mil. Kč v roce 2017

Cíl: Spuštění projektu vysázení 40 stromů za každý nově postavený rodinný dům v roce 2015

Projekt je zaměřen na vysazování dvojnásobného počtu stromů, než je potřeba pro výstavbu rodinného domu. Stromy budou vysazovány v lokalitě blízké nově postavenému domu. Podnik bude na projektu spolupracovat s Lesy ČR, které budou následné vysazování organizačně zajišťovat. Díky této kampani podnik posílí své podnikové image a zveřejněním na internetu přiláká nové zákazníky. Kampaň bude trvat po celou dobu plánovacího období.

Cíl: Zvýšení produktivity práce na 840.000 Kč na pracovníka do konce roku 2017

Společnosti v roce 2014 v důsledku poklesu poptávky značně poklesla produktivita práce, proto v následujícím období bude usilovat o zvyšování tohoto ukazatele. Cíle chce společnost dosáhnout především posílením prodejů v ČR i v zahraničí. Oborový průměr dosahoval v roce 2014 hodnoty 999.625 Kč na pracovníka. V roce 2014 byla produktivita práce ve společnosti 427.597 Kč na pracovníka. Takto nízká hodnota produktivity práce byla způsobena nadměrným počtem zaměstnanců, které společnost dále zaměstnává z důvodu víry v obnovení růstu trhu. Společnost nechce kvalifikované pracovníky propouštět a věří, že počet zakázek bude v následujících letech rychle narůstat. Udržením současných zaměstnanců se společnost vyhne najímání a zaškolování nových pracovníků.

2015: Zvýšení produktivity práce na 540.000 Kč na pracovníka v roce 2015

2016: Zvýšení produktivity práce na 690.000 Kč na pracovníka v roce 2016

2017: Zvýšení produktivity práce na 840.000 Kč na pracovníka v roce 2017

4.2 Finanční plán na roky 2015-2017

K plánování jednotlivých položek ve výkazu zisku a ztráty a v rozvaze jsou použity metody procentních poměrů k tržbám, ukazatelů obratu a regresní metoda.

Metoda procentních poměrů k tržbám

Touto metodou se nejprve vypočte procentní poměr vybraných položek k tržbám a poté se ve stejném poměru stanoví i plánované položky. Pro naplánování položek v letech 2015-2017 se využívá procentního poměru dané položky k tržbám v roce 2014.

Metoda obratových ukazatelů

Počet obrátů vyjadřuje počet obrátů dané položky za rok. Metoda je ve finančním plánu využita u oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Počítá se dle vzorce:

$$\text{Obrat} = \text{Tržby} / \text{vybraná položka}$$

Tímto způsobem se vypočítá obrat vybrané položky v roce 2014. Obraty položek je možné v plánovaných letech upravovat a na jejich základě poté dopočítat hodnoty položky v letech 2015 - 2017.

Regresní metoda

Pro výpočet této metody byl v diplomové práci použit program MS Excel. Výpočet hodnot jednotlivých položek v plánovaném období vychází z jejich hodnot v letech 2012 - 2014. Následně je z těchto hodnot vygenerován bodový graf, kdy na ose x jsou roky a na ose y hodnoty položky. Do grafu je vložena spojnice trendu a nechá se zobrazit rovnice grafu. Na základě vygenerované rovnice se následně dopočítávají plánované hodnoty.

4.2.1 Plán výnosů a nákladů

Plán tržeb

Tržby jsou plánovány pro jednotlivé roky dle jednotlivých zemí, kde společnost realizuje své prodeje. Jednotlivé země jsou: Česká republika, Slovensko, Rakousko a Německo. Do Německa podnik dodává především své mateřské společnosti Isartaler Holzhaus GmbH & Co. KG. Naplánovaný počet domů v roce 2015 vychází z reálného počtu uzavřených smluv na výstavbu domů v tomto roce. Objemy prodejů v letech 2016 a 2017 jsou plánovány na základě expertního odhadu společnosti, znázorňuje je tabulka č. 21. Cena je v průběhu plánu upravována o inflaci, což je vyjádřeno v tabulce č. 22. V roce 2015 je to nárůst o 1,4% a v letech 2016 a 2017 o 2%.

Tab. č. 20 – Plánovaný počet domů v jednotlivých zemích

Plánovaný počet domů v lokalitách v (ks)				
Rok	2014	2015	2016	2017
ČR	39	43	47	52
Slovensko	8	9	10	10
Rakousko	1	3	4	5
Isartaler	5	5	6	6
Počet domů	53	60	67	73

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 21 – Průměrná cena za dům

Průměrná cena za dům v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
ČR	2645	2682	2736	2790
Slovensko	2731	2769	2825	2881
Rakousko	2457	2491	2541	2592
Isartaler	1911	1938	1977	2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 23 znázorňuje plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Růst tržeb je v plánovaných letech 2015 - 2017 vysoký, ale společnost je na trhu již řadu let a vybuodovala si stabilní pozici, která jí pomůže k lepším finančním výsledkům. Zvýšení tržeb lze očekávat v důsledku rostoucí ekonomiky a nízké úrokové míře u hypoték. Tyto faktory zvyšují chuť lidí investovat do vlastního bydlení. Zvýšený zájem o své produkty společnost zaznamenala, když se otevíraly vzorové domy v Praze a Brně. Předpokladem je, že po otevření vzorového domu v Plzni tomu bude stejně. Zvýšený prodej je podpořen také marketingovou kampaní, která bude zveřejňována především na internetu.

Tab. č. 22 - Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb

Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
ČR	103155	115327	128577	145100
Slovensko	21848	24923	28246	28811
Rakousko	2457	7474	10165	12960
Isartaler	9555	9689	11859	12096
Tržby celkem	137015	157413	178847	198968

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu jsou vyjádřeny v tabulce č. 24. Jsou naplánovány pomocí regrese, postup výpočtu byl uveden na začátku kapitoly 4.2. Tyto tržby jsou tvořeny tržbami za prodaný materiál jako např. prodej dřeva, palubek, oken, dveří aj.

Tab. č. 23 – Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu v tis. Kč

Rok	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	410	417	423	430

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plán výkonové spotřeby

Plán výkonové spotřeby je součtem spotřeby materiálu, energie a služeb. Spotřeba materiálu činí 44% z výkonů, tento poměr se v plánovaných letech měnit nebude. U energií je poměr k výkonům 0,4% a opět se v průběhu plánu nemění. Položka služby je dána součtem nájemného, nákladů na opravy a udržování, nákladů na pořízení drobného nehmotného majetku, cestovného, nákladů na reprezentaci a ostatních služeb. Všechny tyto položky jsou plánovány pomocí regrese vycházející z údajů z let 2012 - 2014. Pro každou položku byla vypočtena rovnice, na základě které se následně dopočítají hodnoty v plánovaných letech. Spotřeba materiálu a energie je plánována procentním poměrem k výkonům. Položka ostatní služby zahrnuje náklady na přepravu panelů na stavbu, provedené záruční opravy, projektové práce, provizi externích prodejců, úklidové služby, poštovné, telefony atd.

Tab. č. 24 – Položky výkonové spotřeby roky 2012-2013 v tis. Kč

Rok	2012	2013
Výkonová spotřeba	179310	119104
Spotřeba materiálu	77027	53413
Energie	1333	1022
Služby	100698	64125
Nájemné	492	485
Náklady na opravy a udržování	1453	1297
Náklady na poř. drobného nehm. m.	47	53
Cestovné	868	928
Náklady na reprezentaci	159	314
Ostatní služby	97679	61048

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 25 - Plán výkonové spotřeby

Plán výkonové spotřeby v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Výkonová spotřeba	108661	120075	131529	142287
Spotřeba materiálu	59668	69262	78693	87546
Energie	498	666	751	832
Služby	48495	50147	52085	53910
Nájemné	480	474	468	462
Náklady na opravy a udržování	1442	1387	1381	1376
Náklady na pořízení drobného nehm. m.	255	68	75	82
Cestovné	990	1051	1112	1173
Náklady na reprezentaci	235	312	350	388
Ostatní služby	45093	46856	48699	50429

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plán ostatních výnosů a nákladů

Plán ostatních výnosů a nákladů je tvořen položkami uvedenými v tabulce č. 27. Všechny položky jsou plánovány na základě procentního poměru k zásobám, účtům v bance nebo k závazkům z obchodních vztahů. Vypočtené poměry u jednotlivých položek se v plánovaných letech nemění. Ostatní provozní výnosy vychází z procentního poměru k závazkům z obchodních vztahů, protože se jedná především o skonto (včasná úhrada), smluvní pokuty a úroky z prodlení. Procentní poměr je 22,3%. Položka ostatní provozní náklady je dána opět poměrem k závazkům z obchodních vztahů, ten je vypočten na 18,5%. Položka je tvořena především skontem (opožděná platba). Položky výnosové úroky jsou vztaženy k položce účty v bankách, poměr činí 0,3%. Nákladové úroky jsou dány poměrem k položce závazky z obchodních vztahů (úroky vůči dodavatelům), poměr je ve výši 1,6%. Položka ostatní finanční náklady představuje kurzové ztráty, je tedy vztažena k položce zásoby a její procentní poměr je 1,8 %. Ostatní finanční výnosy se plánují procentním poměrem k zásobám, protože se do této položky zahrnují kurzové zisky. Poměr je vyčíslen na 0,4%.

Tab. č. 26 - Plán ostatních výnosů a nákladů

Plán ostatních výnosů a nákladů v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Ostatní provozní výnosy	1450	1596	1734	1849
Ostatní provozní náklady	1208	1324	1439	1534
Výnosové úroky	7	8	10	12
Nákladové úroky	102	114	124	133
Ostatní finanční výnosy	138	150	170	189
Ostatní finanční náklady	632	673	764	849

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plán osobních nákladů

V tabulce č. 28 je zobrazen počet zaměstnanců a jejich průměrná měsíční mzda. Průměrná měsíční mzda je každý rok navýšena o inflaci v roce 2015 o 1,4%, v letech 2016 a 2017 o 2%. V letech 2016 a 2017 je mzda navýšena nejprve o třináctý a v roce 2017 i o čtrnáctý plat. V roce 2015 bude zaměstnán jeden nový pracovník pro nový vzorový dům v Plzni.

Tab. č. 27 - Plán lidských zdrojů

Plán lidských zdrojů				
Rok	2014	2015	2016	2017
Řídící pracovníci - počty	3	3	3	3
Zaměstnanci - počty	67	68	68	68
Řídící pracovníci - průměrná měsíční mzda (Kč)	97000	98358	106227	115079
Zaměstnanci - průměrná měsíční mzda (Kč)	24302	24642	26614	28831

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Osobní náklady jsou dány součtem mzdových nákladů, odměn členům orgánů společnosti a družstva, nákladů na sociální a zdravotní pojištění a sociálních nákladů. Mzdové náklady jsou vypočteny jako počet pracovníků x průměrný měsíční plat x 12 (měsíců). Společnost ani v budoucnu neplánuje vyplácet odměny členům orgánů společnosti. Náklady na sociální a zdravotní pojištění jsou vypočteny jako 34% ze mzdových nákladů. Sociální náklady v podniku představují především stravenky na obědy. Jsou pravidelně navyšovány o inflaci, v roce 2015 se zvyšují o 10.000 Kč z důvodu přijetí nového pracovníka do vzorového domu v Plzni.

Tab. č. 28 – Plán osobních nákladů

Plán osobních nákladů v tis. Kč				
Rok	2014	2015	2016	2017
Osobní náklady	31250	31966	34468	37293
Mzdové náklady	23030	23648	25540	27669
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
Náklady na soc. a zdravotní pojištění	7490	7567	8173	8854
Sociální náklady	730	750	755	770

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plán investic

V podniku se každoročně investuje do strojního vybavení a automobilů. Tyto investice jsou každoročně v rozmezí od 2 mil. Kč do 3,5 mil. Kč. V plánu není žádný majetek odprodávat. Odpisy jsou vypočítány v tabulce č. 31. Jsou tvořeny setrvačným blokem odpisů a odpisy novými. Investice uskutečněné v plánovaných letech budou odpisovány lineárně po dobu pěti let.

Tab. č. 29 – Plán investic dlouhodobého majetku

Plán investic dlouhodobého majetku v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Počáteční stav	82858	90963	88432	86301
Přírůstky	12236	2000	3000	3100
Vyřazení	0	0	0	0
Odpisy	4131	4531	5131	5751
Konečný stav	90963	88432	86301	83650

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 30 – Odpisy DM

Odpisy DM v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Setrvačný blok	3399	3399	3399	3399
Odpisy nové 2014	732	732	732	732
Odpisy nové 2015	0	400	400	400
Odpisy nové 2016	0	0	600	600
Odpisy nové 2017	0	0	0	620
Odpis celkem	4131	4531	5131	5751

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plán daní a poplatků

Plánované hodnoty v letech 2015 - 2017 pro položku daně a poplatky jsou stanoveny na základě regresní metody vycházející z hodnot v letech 2012 - 2014. Historické hodnoty položky v jednotlivých letech jsou znázorněny v tabulce č. 32, plánované hodnoty pak v tabulce č. 33.

Tab. č. 31 – Daně a poplatky v letech 2012-2014

Rok	2012	2013
Daně a poplatky	182	202

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 32 – Plán daní a poplatků

Plán daní a poplatků v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Daně a poplatky	201	214	223	233

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.2.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výnosem podniku lze chápat peněžní částku, kterou podnik obdržel za svou činnost během určitého časového období. Nákladem je naopak peněžní částka, kterou podnik vynakládá na získání výnosů. Rozdílem mezi výnosy a náklady podniku je výsledek hospodaření. V případě, kdy výnosy převyšují náklady, pak podnik generuje zisk. Když je tomu naopak, podnik je ve ztrátě. Výsledek hospodaření se dělí na provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření a mimořádný výsledek hospodaření. Sečtením provozního, finančního a mimořádného výsledku hospodaření je získán výsledek hospodaření před zdaněním. VH před zdaněním je snížen o daně z příjmu, tímto snížením je získán výsledek hospodaření po zdanění. VH po zdanění je dále upravován o čerpání nebo tvorbu rezerv a ztrátu minulých let a po provedených úpravách dá bilanční zisk nebo ztrátu (Synek a kolektiv, 2011).

V tabulce č. 34 je zobrazen výkaz zisku a ztráty v plánovaných letech 2015 - 2017. Výsledek hospodaření je vypočten z plánů uvedených v kapitole 4.2.1. Sazba daně z příjmu právnických osob je i v plánovaných letech uvažována 19%. Ztrátu z roku 2014 bude podnik rozpouštět v roce 2015 a 2016.

Tab. č. 33 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty

VZZ v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Výkony	137015	157413	178847	198968
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	137015	157413	178847	198968
Výkonová spotřeba	108661	120075	131529	142287
Spotřeba materiálu a energie	60166	69928	79444	88378
Služby	48495	50147	52085	53910
Přidaná hodnota	28354	37339	47318	56680
Osobní náklady	31250	31966	34468	37293
Mzdové náklady	23030	23648	25540	27669
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	7490	7567	8173	8854
Sociální náklady	730	750	755	770
Daně a poplatky	201	214	223	233
Odpisy DNM a DHM	4131	4531	5131	5751
Tržby z prodeje DM a materiálu	410	417	423	430
Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti	-2253	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	1450	1596	1734	1849
Ostatní provozní náklady	1208	1324	1439	1534
Provozní výsledek hospodaření	-4323	1317	8215	14149
Výnosové úroky	7	8	10	12
Nákladové úroky	102	114	124	133
Finanční výnosy	138	150	170	189
Finanční náklady	632	673	764	849
Finanční výsledek hospodaření	-589	-630	-708	-781
Výsledek hospodaření před zdaněním	-4912	687	7506	13367
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	619	2540
Výsledek hospodaření za účetní období	-4912	687	6887	10828

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.2.3 Plán oběžných aktiv a časového rozlišení aktiv

Plán zásob

Zásoby jsou dány součtem materiálu a nedokončené výroby a polotovarů. Obě položky jsou plánovány pomocí obrátových ukazatelů. Nejdříve byl vypočten ukazatel za rok 2014, z jehož hodnoty se při plánování vychází. Rok 2014 znamenal pro firmu nejhorší výsledek hospodaření za posledních 15 let, pro zlepšení plánování vývoje obrátových ukazatelů byly dopočteny i obraty za roky 2012 a 2013. Obrátové ukazatele za

jednotlivé roky zobrazuje tabulka č. 35. Jednotlivé položky jsou zjištěny poměrem tržeb a plánovaného obratu. Položky zásob jsou vyčísleny v tabulce č. 36.

Tab. č. 34 - Zásoby – obrátové ukazatele

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Materiál	24,5	16,9	14,09	14,1	14,15	14,2
Nedok. výroba a polotovary	9,8	10,3	5,56	6	6	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 35 - Plán zásob

Plán zásob v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Zásoby	34354	37400	42447	47173
Materiál	9722	11164	12639	14012
Nedokončená výroba a polotovary	24632	26236	29808	33161

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plán krátkodobých pohledávek

Krátkodobé pohledávky jsou plánovány pomocí obrátových ukazatelů, kdy se opět vychází z obratu v roce 2014 a pro upřesnění vývoje jsou dopočítány obraty i v letech 2012 a 2013. Výjimku tvoří daňové pohledávky za státem. U této položky zůstává obrát stejný, tedy 48,18 dní. Položky, které tvoří krátkodobé pohledávky, jsou zobrazeny v tabulce č. 38.

Tab. č. 36 - Krátkodobé pohledávky – obrátové ukazatele

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pohledávky z obchodních vztahů	22	9	12,46	13,50	13,50	13,50
Krátkodobé poskytnuté zálohy	47	50	27,67	27,7	27,8	27,8
Stát - daňové pohledávky	48,18	48,18	48,18	48,18	48,18	48,18

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 37 - Plán krátkodobých pohledávek

Plán krátkodobých pohledávek v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Krátkodobé pohledávky	18789	21646	24890	27894
Pohledávky z obchodních vztahů	10993	12696	14745	16607
Stát - daňové pohledávky	2844	3267	3712	4130
Krátkodobé poskytnuté zálohy	4952	5683	6433	7157

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plán krátkodobého finančního majetku

Plán je opět vytvořen pomocí obrátových ukazatelů, kdy byl zjištěn obrat krátkodobého finančního majetku. Na základě poměru KFM a peněz a účtech v bankách byl KFM rozdělen na peníze, které tvoří 10%, a účty v bankách – 90% z krátkodobého finančního majetku. Obrat byl zjištěn za rok 2014, vývoj v plánovaných letech je zobrazen v tabulce č. 39. V tabulce č. 40 je vyčíslen KFM položky, z nichž je tvořen.

Tab. č. 38 - Krátkodobý finanční majetek – obrátové ukazatele

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Krátkodobý finanční majetek	5,5	13,2	52,18	50	47	45

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 39 - Plán krátkodobého finančního majetku

Plán krátkodobého finančního majetku v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Krátkodobý finanční majetek	2626	3148	3805	4422
Peníze	269	322	390	453
Účty v bankách	2357	2826	3415	3969

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plán časového rozlišení aktiv

Náklady příštích období jsou tvořeny předplatným, inzercí, pojistným a náklady na ISO. Účet příjmy příštích období je tvořen nevyúčtovaným teplem, el. energie, vodným a stočným. Tyto položky nejsou plánovány na základě obratu, protože se nevztahují k tržbám společnosti. Jsou proto plánovány pomocí regresní metody.

Tab. č. 40 – Položky časového rozlišení aktiv 2012-2013

Rok	2012	2013
Časové rozlišení	1318	1583
Náklady příštích období	1285	1543
Příjmy příštích období	33	40

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 41 - Plán časového rozlišení aktiv

Plán časového rozlišení aktiv v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Časové rozlišení	1848	2132	2412	2683
Náklady příštích období	1801	2078	2351	2615
Příjmy příštích období	47	54	61	68

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.2.4 Plán krátkodobých závazků a časového rozlišení pasiv

Plán krátkodobých závazků

Závazky z obchodních vztahů a krátkodobé přijaté zálohy jsou vypočteny na základě ukazatele obratu. Obrat byl vypočten na základě údajů z roku 2014 a postupem času se mění, jak je naznačeno v tabulce č. 43. Obrat u závazků z obchodních vztahů byl v roce 2012 - 58,6 a v roce 2013 – 30,1. U krátkodobých přijatých záloh byl vypočten obrat v roce 2012 – 3,2 a v roce 2013 – 5,3. Na základě těchto hodnot je obrat v období plánu míně zvyšován. Obratem jsou také plánovány položky daňové závazky vůči státu a dotace, kdy je vypočten obrat v roce 2014 a ve všech letech zůstává stejný. Položka jiných závazků je plánována na základě hodnot z let 2012 - 2014 pomocí regrese. Položka závazky k zaměstnancům je vztažena ke mzdovým nákladům. Je vypočtena na základě procentuálního poměru vztaženého ke mzdovým nákladům. Tento poměr byl stanoven pro rok 2014 a činí 6,4%. V čase se nijak nemění. Stejně je vypočtena položka Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění, kdy je poměr 3,4% a opět vychází ze mzdových nákladů.

Tab. č. 42 - Krátkodobé závazky procentní poměry a obrátové ukazatele

Rok	2014	2015	2016	2017
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	0,034	0,034	0,034	0,034
Závazky k zaměstnancům	0,064	0,064	0,064	0,064
Závazky z obchodních vztahů	21,03	22	23	24
Stát - daňové závazky a dotace	209,82	209,82	209,82	209,82
Krátkodobé přijaté zálohy	2,886	3,05	3,4	3,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 43 - Plán krátkodobých závazků

Plán krátkodobých závazků v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Krátkodobé závazky	58325	63066	64760	66547
Závazky z obchodních vztahů	6514	7155	7776	8290
Závazky k zaměstnancům	1485	1513	1635	1771
Závazky ze sociálního a zdravotního poj.	791	804	868	941
Stát - daňové závazky a dotace	653	750	852	948
Krátkodobé přijaté zálohy	47470	51611	52602	53775
Jiné závazky	1412	1233	1027	822

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plán časového rozlišení pasiv

Výnosy příštích období představuje především poskytnutá reklama na internetu a v novinách. Položka je plánována pomocí regresní metody.

Tab. č. 44 - Plán časového rozlišení pasiv

Plán časového rozlišení pasiv v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Časové rozlišení	156	154	152	150
Výnosy příštích období	156	154	152	150

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.2.5 Plánovaná rozvaha

Rozvaha je součástí výkazů každého podniku. Představuje majetek, kterým podnik disponuje a zdroje jeho krytí. Platí, že aktiva se musí rovnat pasivům. Základem pro rozdělení aktiv je rychlost jejich přeměny v peněžní prostředky. V rozvaze je rozlišujeme následovně: pohledávky za upsaný základní kapitál, dlouhodobý majetek,

oběžná aktiva a časové rozlišení. Pasiva představují zdroje pro financování podnikového majetku. Dělíme je v rozvaze: vlastní kapitál, cizí kapitál a časové rozlišení (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Na základě plánů uvedených v předešlých kapitolách je sestaven plán aktiv a pasiv, zobrazených v tabulkách č. 46 a 47.

Společnost v plánovacím období nebude investovat do dlouhodobého nehmotného majetku. Dlouhodobý hmotný majetek se skládá z pozemků, jejichž výše zůstane stejná, ze staveb, které jsou upravovány každoročně o odpisy a ze samostatného movitého majetku, do kterého se v podniku každoročně investuje mezi 2 – 3,5 mil. Kč. I tento je upravován o odpisy.

Tab. č. 45 – Plánovaná aktiva

Aktiva v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	148580	153813	161900	168855
Dlouhodobý majetek	90963	89487	88345	86683
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	87416	85617	84148	82159
Pozemky	23778	23778	23778	23778
Stavby	58470	57301	56132	54963
SMV	5168	4538	4238	3418
Dlouhodobý finanční majetek	3547	3870	4197	4524
Oběžná aktiva	55769	62194	71143	79488
Zásoby	34354	37400	42447	47173
Materiál	9722	11164	12639	14012
Nedokončená výroba a polotovary	24632	26236	29808	33161
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	18789	21646	24890	27894
Pohledávky z obchodních vztahů	10993	12696	14745	16607
Stát - daňové pohledávky	2844	3267	3712	4130
Krátkodobé poskytnuté zálohy	4952	5683	6433	7157
Krátkodobý finanční majetek	2626	3148	3805	4422
Peníze	269	322	390	453
Účty v bankách	2357	2826	3415	3969
Časové rozlišení	1848	2132	2412	2683

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V plánu pasiv zůstává základní kapitál ve stejné výši, kapitálové fondy jsou plánovány pomocí regrese. Rezervní fondy zůstanou ve stejné výši. VH minulých let se upravuje o VH účetního období, kdy v roce 2017 je ponecháno v podniku 25% zisku z předchozího roku, zbylá část je vyplacena společníkům dle jejich obchodních podílů. Rezervy jsou opět plánovány pomocí regrese, postup je stejný jako u předchozích plánování. Stejným způsobem jsou dopočteny dlouhodobé závazky podniku.

Tab. č. 46 – Plánovaná pasiva

Pasiva v tis. (Kč)				
Rok	2014	2015	2016	2017
Pasiva celkem	148580	153813	161900	168855
Vlastní kapitál	80880	81487	88265	93817
Základní kapitál	1000	1000	1000	1000
Kapitálové fondy	7415	7335	7225	7115
Rezervní fondy	100	100	100	100
VH minulých let	77277	72365	73052	74774
VH běžného účetního období	-4912	687	6887	10828
Cizí zdroje	67544	72171	73483	74888
Rezervy	7200	7356	6910	6464
Dlouhodobé závazky	1685	1749	1813	1877
Krátkodobé závazky	58325	63066	64760	66547
Závazky z obchodních vztahů	6514	7155	7776	8290
Závazky k zaměstnancům	1485	1513	1635	1771
Závazky ze sociálního a zdravotního poj.	791	804	868	941
Stát - daňové závazky a dotace	653	750	852	948
Krátkodobé přijaté zálohy	47470	51611	52602	53775
Jiné závazky	1412	1233	1027	822
Bankovní úvěry a výpomoci	334	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	334	0	0	0
Časové rozlišení	156	154	152	150

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.2.6 Plánované Cash-flow

Výkaz o peněžních tocích (cash flow) dává přehled o příjmech a výdajích podniku. Slouží především k posouzení likvidity podniku. Peněžní toky lze dělit do tří skupin – provozní, finanční a investiční oblast. Provozní CF je spojeno s hlavní činností podniku, investiční CF sleduje výdaje a příjmy z dlouhodobého majetku. Finanční CF informuje o změnách ve struktuře zdrojů financování (Režňáková a kolektiv, 2010).

Pro sestavení výkazu o peněžních tocích je používána buď přímá, nebo nepřímá metoda. Přímá metoda se používá především v krátkém časovém horizontu (čtvrtletí, měsíce, dny), kdy se sledují jednotlivé položky příjmů a výdajů pro dané období. Pro použití této metody musí být tříděny jednotlivé doklady. Sestavení výkazu CF nepřímou metodou vychází z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. „Z principu duality účetních operací vyplývá, že meziroční změna stavu jakékoli rozvahové položky znamená z hlediska cash flow buď příliv, nebo odliv peněz. Obecně lze říci, že růst aktiv či pokles pasiv znamená odliv peněz (výdaj); naopak pokles aktiv či růst pasiv znamená příliv peněz (příjem).“ (Režňáková a kolektiv, 2010, s. 22)

Pro sestavení výkazu cash flow v plánovaných letech 2015 - 2017 ve společnosti ATRIUM, s.r.o. je použita nepřímá metoda. Výpočet cash flow pro jednotlivé roky vychází z kapitoly 4.2.2, kde je vypočten plánovaný výkaz zisku ztráty a z kapitoly 4.2.5, jež obsahuje plánovanou rozvalu pro dané roky. Úprava pro získání cash flow v plánovaných letech je zobrazena v tabulce č. 48.

Tab. č. 47 – Úpravy cash flow

Provozní činnost
Zisk po zdanění / ztráta
+ odpisy
+ přírůstek / - úbytek rezerv
-přírůstek / + úbytek časového rozlišení v pasivech
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v aktivech
-přírůstek / + úbytek zásob
-přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek
+ přírůstek / - úbytek provozních krátkodobých závazků
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>
Investiční činnost
-přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku
-odpisy
<i>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</i>
Finanční činnost
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů
+ přírůstek / - úbytek finančních krátkodobých závazků
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů
+přírůstek / - úbytek VH minulých let a za účetní období
-výsledek hospodaření za účetní období
<i>Čistý peněžní tok z finanční oblasti</i>
přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku

Zdroj: vlastní zpracování na základě literatury Režňáková a kolektiv, 2010

Výkaz cash flow pro plánované období je zobrazen v tabulce č. 49.

Tab. č. 48 – Plánované cash flow

Cash flow v tis. (Kč)			
Rok	2015	2016	2017
Zisk po zdanění	687	6887	10828
Odpisy	4531	5131	5751
Změna rezerv	156	-446	-446
Časové rozlišení A	-284	-280	-271
Časové rozlišení P	-2	-2	-2
Cash flow netto	5088	11290	15859
Změna zásob	-3046	-5047	-4726
Změna pohledávek	-2857	-3244	-3003
Změna krátkodobých závazků	4741	1693	1788
CF provozní činnost	3927	4691	9918
Změna DHM a DNM	1799	1469	1989
Odpisy	-4531	-5131	-5751
Změna dl. finančního majetku	-323	-327	-327
CF investiční činnost	-3055	-3989	-4089
Změna ZK a kap. f.	-80	-110	-110
Změna dl. závazků	64	64	64
Změna dl. bankovních úvěrů	-334	0	0
Změna fin. krátkodobých závazků	0	0	0
Změna kr. bankovních úvěrů	0	0	0
Změna VH min. a účetního období	687	6887	5662
VH za účetní období	-687	-6887	-10828
CF finanční činnost	-350	-46	-5212
CF	522	657	617
PP počáteční stav	2626	3148	3805
PP konečný stav	3148	3805	4422

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.2.7 Plán nákladů vzorového domu v Plzni

Vzorový dům v Plzni bude otevřen v roce 2015, nicméně již v roce 2014 jsou v účetních výkazech zahrnuty náklady na nákup pozemku, stavbu a vybavení vzorového domu. Pozemek, na kterém je dům vystavěn, je ve vlastnictví společnosti. Na stavbu a vybavení domu si společnost nebrala úvěr od banky. Náklady na stavbu domu jsou vyčísleny na 9,4 mil. Kč. Náklady, které vznikají uvedením domu do provozu, jsou vyčísleny v tabulce č. 50, pod názvem roční náklady na vzorový dům. Vzorový dům je

zařazen do 4. odpisové skupiny, jejíž doba odepisování je 20 let. Roční odpis činí 195.000 Kč. Vybavení domu je zařazeno do 1. odpisové skupiny. Doba odepisování jsou 3 roky a roční odpis je ve výši 300.000 Kč.

Tab. č. 49 - Náklady na vzorový dům

Výstavba domu v (Kč)	
Cena pozemku	4600000
Stavba domu	3900000
Náklady na vybavení	900000
Roční náklady na vzorový dům	
Mzda zaměstnance	288000
Energie + údržba	36000
Náklady na reprezentaci	6000
Odpis dům	195000
Odpis vybavení	300000

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5 Analýza rizik společnosti ATRIUM, s.r.o.

Riziko vyjadřuje možnost, že s určitou pravděpodobností může dojít k výsledku, který se liší od žádoucího stavu nebo předpokládaného vývoje. Rizika je možné rozdělit do dvou skupin, první skupinou jsou rizika, která ovlivňují situaci subjektu negativním způsobem, jako například ztráta, selhání, vznik škody, potenciální problém nebo zničení. Druhou skupinou jsou rizika pozitivní, která si lze představit jako šanci nebo optimistické vyhlídky (managementmania.com, 2015).

Provozní riziko je riziko přímé nebo nepřímé ztráty vyplývající z nedostatků či selhání vnitřních procesů, lidí a systémů nebo z vnějších událostí (Lam, 2003).

Úspěch projektů je dán vývojem jednotlivých faktorů, které daný projekt ovlivňují. Zdrojem faktorů rizika mohou být např. prodejní ceny, měnové kurzy, cena surovin, výše poptávky aj. (Fotr, Souček, 2005).

Nástrojem identifikace rizikových faktorů je zapojení pracovníků firmy, kteří se podílejí na vykonávání aktivit podniku, a také analýza vývoje prostředí podniku. Pro analýzu prostředí se využívá SWOT analýza, PEST analýza aj. (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Ve třetí kapitole této diplomové práce byla provedena analýza makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. V maticích IFE a EFE jsou uvedeny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby vyplývající z možných změn v okolí podniku. V návaznosti na tuto kapitolu budou identifikovány, pomocí analýzy citlivosti a expertního odhadu, rizikové faktory, které mohou mít vliv na činnosti podniku.

Rizikové faktory na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku:

Pokles poptávky po rodinných domech realizovaných společností ATRIUM, s.r.o. (R1)

Snížení poptávky po produktech společnosti oproti předpokládané hodnotě může být způsobeno několika faktory. V první řadě to může být změna ve vývoji ekonomiky pro nadcházející léta, a to tak, že místo očekávaného mírného růstu nastane recese. Lidé začnou přicházet o práci a jejich výdaje se budou snižovat. V takovém případě lidé nebudou investovat do vlastního bydlení a počet zakázek na nové rodinné domy společnosti klesne.

Pokles poptávky může způsobit také nárůst úrokových sazeb u hypoték. V současné době jsou úrokové sazby na velmi nízké úrovni, a stavebníci mohou získat hypotéku úročenou cca 3%. Kdyby došlo k výraznému nárůstu, lidé si hypotéku s vysokými úroky nebudou chtít vzít a investici do bydlení odloží. V plánovaném období se nepočítá s výraznější změnou, pouze k mírnému nárůstu úrokových sazeb.

Mohou se také změnit preference stavebníků, kdy místo zadání zakázky stavební firmě, si dům postaví svépomocí. Již dnes existuje několik výrobců, kteří materiál pro stavbu domu touto formou, dodávají. Lidé navíc ušetří velké množství finančních prostředků, a pokud by dodavatelé těchto materiálů zahájili rozsáhlou reklamní kampaň, mohlo by dojít k „přetáhnutí“ některých zákazníků od společnosti ATRIUM, s.r.o. Je nutné ale doplnit, že společnost cílí na jiný typ zákazníků, proto by se jí tento faktor dotkl pouze okrajově.

Z předchozích zkušeností ohledně zvýšení tržeb po otevření vzorových domů v Brně a v Praze společnost očekává stejný vývoj i s otevřením nového vzorového domu v Plzni. Nenaplnění očekávání by mohlo nastat v případě, kdyby potenciální stavebníci upřednostňovali místo prohlídky vzorového domu, prohlídky již postavených rodinných

domů společnosti ATRIUM, s.r.o. a získávali tak informace nejen od obchodních zástupců ale přímo od majitelů rodinných domů.

Společnost si je působení těchto rizikových faktorů na výši tržeb vědoma, a pravidelně jejich vývoj monitoruje. Intenzitu dopadu lze tedy definovat jako velmi významnou a jelikož se podnik pohybuje v dynamickém prostředí, kde se podmínky neustále mění, lze počítat se střední pravděpodobností výskytu.

Změny v cenách materiálu (R2)

Pro výrobu je dováženo až 50% materiálu ze zahraničí, proto má vývoj měnového kurzu na společnost velký vliv. Očekávaný vývoj je takový, že ČNB bude minimálně do poloviny roku 2016 intervenovat pro udržení kurzu CZK/EUR na současné hladině, tedy přibližně 27 korun za euro. V roce 2017 se předpokládá pouze mírné posilování kurzu CZK/EUR. Lze pouze diskutovat o tom, jak se kurz CZK/EUR změní po ukončení intervencí ČNB. V případě, že by došlo k výraznému oslabení kurzu koruny vůči euru, by se značně zvýšily náklady na materiál používaný při výrobě, zdražila by se výroba a následně by vzrostly ceny pro konečného zákazníka. Oslabení koruny vůči euru by mohlo být pro společnost výhodné při realizaci zakázek v zahraničí. Většina produkce je ale realizována v ČR, proto by zvýšení příjmů ze zakázek v zahraničí nebylo natolik vysoké, aby došlo ke kompenzaci zvýšených nákladů na materiál.

Riziko oslabení kurzu CZK/EUR může být označeno za významné z důvodu jeho dopadu do společnosti, pravděpodobnost výskytu v tomto plánovacím období bude na střední úrovni.

Omezené prostředky v dotačním programu Nová zelená úsporám (R3)

Dotační program Nová zelená úsporám je schválen až do roku 2020. Tento dotační program podporuje výstavbu nízkoenergetických rodinných domů a zvyšuje tak počet zakázek v tomto odvětví stavebnictví. V rozpočtu dotačního programu je každoročně určitá částka, která se následně rozděluje mezi žadatele o dotace. Příjem žádostí končí k určitému datu nebo vyčerpáním finančních prostředků. Pokud by částka určená k rozdělení mezi žadatele byla příliš nízká, společnosti by se snížil počet zákazníků. Společnost vývoj dotačních programů zaměřených na výstavbu nízkoenergetických domů sleduje, aby mohla radit svým zákazníkům při financování výstavby RD.

Pravděpodobnost příliš nízkých finančních prostředků je velmi nízká, intenzitu dopadu lze řadit na vyšší úroveň.

Vstup nových konkurentů (R4)

Konkurence se ve výstavbě individuálních rodinných domů neustále vyvíjí, nicméně se produkce těchto firem pohybuje v řádech jednotek domů. Pro podnik by problém představoval až vstup silné zahraniční firmy s dlouholetými zkušenostmi do některého z menších výrobců v ČR.

Dalším rizikem pro celý obor dřevostaveb by byl vstup nových, ale nekvalitních firem. Díky jejich nekvalitní produkci by mohli poškodit celý obor dřevostaveb a lidé by raději stavěli jinými způsoby např. z cihel. Pro zabránění této skutečnosti se podniky působící v tomto oboru sdružují do asociace ADMD.

Oba uvedené faktory by způsobily pokles zakázek společnosti ATRIUM, s.r.o., pravděpodobnost výskytu rizika je možné označit za střední, protože neexistují žádná legislativní omezení při vstupu na trh. Intenzita dopadu je také na nižší úrovni.

Ztráta dodavatelů (R5)

Společnost má se všemi dodavateli navázanou dlouhodobou spolupráci. Každým rokem se zpracovává hodnocení všech dodavatelů a na jeho základě jsou pak uzavírány nové partnerské smlouvy. Dodavatele společnosti je možné rozdělit na skupinu dodavatelů materiálu a na skupinu subdodavatelů práce a současně materiálu. U první skupiny dodavatelů se jedná o velké a stabilní české i zahraniční firmy. Neočekávají se u nich problémy, které by měly na společnost ATIRUM, s.r.o. dopad. Problémy tedy hrozí zejména ve druhé jmenované skupině. Jsou to především malé firmy, které mohou mít potíže s datem dodání, požadovanou kvalitou aj. I když podnik v současné době nemá s dodavateli žádné problémy, v budoucnu se mohou se nižší pravděpodobností vyskytnout. Dopad do společnosti vychází především z výše nákladů na opravy z dodání nekvalitní práce a materiálu. Náklady na nalezení nového dodavatele nejsou vysoké, problém ale vzniká z neschopnosti akceptovat kvalitativní požadavky na dodávky práce a materiálu. Nekvalitní materiál také může poškodit společnosti dobré jméno, proto lze intenzitu dopadu zařadit do střední kategorie.

Rozpad týmu prodejců (R6)

Společnost má tým zaškolených prodejců v každém kraji v ČR i v zahraničí. Za uzavření smlouvy jsou odměňováni určitou procentní provizí z ceny domu. Pokud by tato provize nebyla dostatečně vysoká ve srovnání s konkurenčními podniky, mohli by prodejci ze svých pozic odejít, prodejní tým by se tak rozpadl a musel by se urychleně znovu obnovit k zajištění prodeje podniku. Společnost tomuto riziku předchází tím, že jsou každoročně monitorovány provize za prodaný dům u konkurenčních podniků. Z tohoto důvodu je pravděpodobnost výskytu rizika nízká a intenzita dopadu na střední úrovni.

Nedostatek kvalifikované pracovní síly (R7)

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků se týká zejména dělnických pozic, jako jsou tesaři, truhláři, klempíři a elektrikáři. Problém může způsobit odchod kvalifikovaných pracovníků za prací do zahraničí, kde jsou jejich pozice lépe placeny, a nenalezení vhodně kvalifikovaných kandidátů pro dané pracovní pozice. Společnost tomuto problému předchází spoluprací s odbornými učilišti zaměřující se na tyto obory. Pravděpodobnost výskytu je označena za nízkou, intenzita dopadu za střední.

Uzavření přístupové komunikace k novému vzorovému domu (R8)

Tento faktor vychází z úvah o možných rizicích již po spuštění vzorového domu do provozu, nevychází proto z analýzy okolí podniku. Nový vzorový dům v Plzni je vystavěn vedle hlavní komunikace, která vede do centra města. Vzorový dům je tak lehce přístupný potenciálním zákazníkům a slouží pro společnost také jako reklama. Problém by nastal v případě uzavření této komunikace na delší dobu například za účelem vybudování nové tramvajové trati. Vzhledem k tomu, že projednávání změny dopravní obslužnosti krajského města je dlouhodobou záležitostí, je tato varianta pro předpokládané sledované období nepatrná, intenzita dopadu z hlediska celé společnosti by byla také na nízké úrovni.

Zvýšení sazby DPH (R9)

Dalším rizikovým faktorem pro působení společnosti na trhu je zvýšení sazby DPH ze současných 15% uplatňovaných na rodinné domy do 350 m² a byty do 120 m², na jednotnou sazbu 17,5%, jak v minulosti plánovala. Zvýšení sazby DPH by znamenalo

zvýšení cen rodinných domů a následný propad v objemu výstavby v ČR. Tento rizikový faktor společnost musí brát do budoucna v úvahu. Je ale potřeba zmínit, že v následujícím plánovacím období je pravděpodobnost vzniku na velmi nízké úrovni. Intenzitu dopadu lze zařadit na střední úroveň, protože některé zákazníci vyšší sazba odradí od výstavby rodinného domu a investici odloží, jiní ale do vlastního bydlení budou investovat i přes vyšší sazbu DPH.

5.1 Expertní odhad

Na základě uvedených rizikových faktorů bude následně sestavena matice rizik. Matice rizik bude vytvořena s ohledem na pravděpodobnost vzniku a intenzitu dopadu u jednotlivých rizik, které mohou společnost v následujících letech ovlivnit.

Pro expertní ohodnocení se využívá kvalifikovaných názorů pracovníků, kteří se pohybují v oblastech činnosti firmy, kam jednotlivé faktory rizik spadají. Hodnocení probíhá pomocí definování pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního dopadu, daného rizika na podnik nebo projekt. „Riziko je tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního dopadu tohoto rizika na firmu (Hnilica, Fotr, 2009, s. 37).

Odhad dopadu rizika se vytváří dle této stupnice:

- Bezvýznamný dopad rizika – **1**;
- Malý dopad rizika – **2**;
- Střední dopad rizika – **3**;
- Velký dopad rizika – **4**;
- Kritický dopad rizika – **5**.

Při posuzování pravděpodobnosti výskytu rizika se vychází z následující stupnice:

- Nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika (0% - 20%) – **1**;
- Nepravděpodobný výskyt rizika (20% - 40%) – **2**;
- Pravděpodobný výskyt rizika (40% - 60%) – **3**;
- Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60% - 80%) – **4**;

- Jistý výskyt rizika (80% - 100%) – 5.

V tabulce č. 51 jsou ohodnoceny na základě uvedených stupnic hodnocení rizika, která podnik mohou v budoucnu nejvíce ovlivnit.

Tab. č. 50 – Rizikové faktory

Označení RF	Rizikový faktor	Intenzita dopadu	Pravděpodobnost výskytu	Součin ID a PV
R1	Pokles poptávky	5	3	15
R2	Změny v cenách materiálu	4	3	12
R3	Omezené prostředky v dotačním programu	4	1	4
R4	Vstup nových konkurentů	3	2	6
R5	Ztráta dodavatelů	2	2	4
R6	Rozpad týmu prodejců	4	2	8
R7	Nedostatek kvalifikované pracovní síly	3	2	6
R8	Uzavření přístupové komunikace	2	1	2
R9	Zvýšení sazby DPH	3	1	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Expertní vyhodnocení rizik je uvedeno na obrázku č. 11. Na ose x je uvedena stupnice pro hodnocení intenzity negativního dopadu a na ose y pravděpodobnost výskytu rizika. Do tabulky jsou následně zakresleny rizika z tabulky č. 51. Rizika lze rozdělit na tři části, v tabulce jsou ohraničené různými barvami. Nejvýznamnější rizika jsou zakreslena v oblasti označené modrou barvou, do této oblast spadá riziko poklesu poptávky. Další pokles v objemu zakázek oproti roku 2014 by pro společnost znamenal nutnost propouštění stávajících zaměstnanců, aby ztráta dosahovala nižších hodnot. Nejméně významná rizika jsou vyznačena bílou barvou, zde se nachází riziko R8, R9 a

R5. Skupina středně významných rizik je označena zelenou barvou a patří sem zbývající rizika R2, R3, R4, R6, R7.

Obr. č. 10 - Matice hodnocení rizik

pravděpodobnost výskytu	5					
	4					
	3			R2	R1	
	2	R5	R4,R7	R6		
	1	R8	R9	R3		
		1	2	3	4	5
	intenzita negativního dopadu					

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Za nejvýznamnější rizika lze označit pokles poptávky, změny v cenách materiálu a rozpad týmu zaškolených prodejců. Tato rizika byla podrobně popsána v úvodu kapitoly č. 5. Ostatní rizikové faktory jsou společností akceptovány a pravidelně monitorovány.

5.2 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti slouží k určení citlivosti zvoleného finančního kritéria podniku nebo projektu na různé změny v hodnotách faktorů rizika, které mohou zvolené kritérium ovlivnit. Analýza citlivosti je v diplomové práci provedena pomocí její základní formy, tedy jednofaktorovou analýzou. Při provádění této analýzy jsou zjišťovány dopady izolovaných změn rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, v tomto případě změny EBT (výsledek hospodaření před zdaněním). Změny mají podobu **negativních odchylek** od plánovaných hodnot v jednotlivých letech o **10%**. Desetiprocentní změna byla zvolena z důvodu dobré viditelnosti relativních změn EBT i u položek jako jsou například daně a poplatky. Při nižší odchylce by změny u těchto položek nebyly tak zřetelné. Rizikové faktory jsou na základě analýzy citlivosti rozděleny na ty, které

vyvolávají pouze nepatrné změny na EBT a na ty, které vyvolávají významné změny, a mohou mít velký vliv na budoucnost podniku (Hnilica, Fotr, 2009).

V tabulkách č. 52 - 54 jsou vždy označeny čtyři nejvýznamnější faktory s ohledem na změnu EBT. Kromě položky pokles EBT (relativně), která je vyjádřena v procentech, jsou ostatní hodnota uvedeny v tis. Kč.

Tab. č. 51 - Analýza citlivosti rok 2015

	Hodnota 2015	Změna o 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej vl. výrobků	157413	141672	-15054	-15741	-2291,3%
Spotřeba materiálu a energie	69928	76920	-6305	-6993	-1017,9%
Služby	50147	55162	-4328	-5015	-729,9%
Osobní náklady	31966	35162	-2509	-3197	-465,3%
Daně a poplatky	214	235	666	-21	-3,1%
Odpisy DHM a DNM	4531	4984	234	-453	-66,0%
Tržby z prodeje DM a mat.	417	375	646	-42	-6,1%
Ostatní provozní výnosy	1596	1436	528	-160	-23,2%
Ostatní provozní náklady	1324	1456	555	-132	-19,3%
Výnosové úroky	8	8	687	-1	-0,1%
Nákladové úroky	114	126	676	-11	-1,7%
Finanční výnosy	150	135	673	-15	-2,2%
Finanční náklady	673	741	620	-67	-9,8%
VH před zdaněním	687				

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Následující tabulka zobrazuje citlivost hospodářského výsledku před zdaněním na vybrané rizikové faktory v roce 2016.

Tab. č. 52 - Analýza citlivosti rok 2016

	Hodnota 2016	Změna o 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej vl. výrobků	178847	160962	-10997	-17885	-259,7%
Spotřeba materiálu a energie	79444	87388	-1057	-7944	-115,4%
Služby	52085	57293	1679	-5208	-75,6%
Osobní náklady	34468	37914	3441	-3447	-50,0%
Daně a poplatky	223	245	6865	-22	-0,3%
Odpisy DHM a DNM	5131	5644	6374	-513	-7,5%
Tržby z prodeje DM a mat.	423	381	6845	-42	-0,6%
Ostatní provozní výnosy	1734	1561	6714	-173	-2,5%
Ostatní provozní náklady	1439	1582	6744	-144	-2,1%
Výnosové úroky	10	9	6886	-1	0,0%
Nákladové úroky	124	137	6875	-12	-0,2%
Finanční výnosy	170	153	6871	-17	-0,2%
Finanční náklady	764	840	6811	-76	-1,1 %
VH před zdaněním	6887				

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 54 opět zobrazuje citlivost EBT na změnu jednotlivých rizikových faktorů.

Tab. č. 53 - Analýza citlivosti rok 2017

	Hodnota 2017	Změna o 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej vl. výrobků	198968	179071	-5289	-19897	-183,8%
Spotřeba materiálu a energie	88378	97215	3669	-8838	-81,6%
Služby	53910	59301	6461	-5391	-49,8%
Osobní náklady	37293	41022	7807	-3729	-34,4%
Daně a poplatky	233	256	10809	-23	-0,2%
Odpisy DHM a DNM	5751	6326	10362	-575	-5,3%
Tržby z prodeje DM a mat.	430	387	10793	-43	-0,4%
Ostatní provozní výnosy	1849	1664	10678	-185	-1,7%
Ostatní provozní náklady	1534	1687	10703	-153	-1,4%
Výnosové úroky	12	11	10827	-1	0,0%
Nákladové úroky	133	146	10817	-13	-0,1%
Finanční výnosy	189	170	10812	-19	-0,2%
Finanční náklady	849	934	10759	-85	-0,8%
VH před zdaněním	10828				

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z provedené analýzy citlivosti vyplývá, že výsledek hospodaření před zdaněním je nejcitlivější ve všech letech na tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, spotřebu materiálu, služby a osobní náklady. Položka služby je z největší části tvořena ostatními službami, které zahrnují přepravní výkony, záruční opravy, náklady na projektové práce, provizi externích prodejců, inzerci, propagaci atd. Za nejcitlivější na změny rizikových faktorů, lze označit plánovaný rok 2015, v dalších letech již relativní změny nenabývají vysokých hodnot jako v tomto roce. Hlavním důvodem je to, že společnost měla v roce 2014 velmi nízké tržby a záporný výsledek hospodaření. V plánovaném roce 2015 tržby sice rostou, ale výsledek hospodaření, jehož hodnota je pro tuto analýzu stěžejní, není nijak vysoký. V dalších letech lze pozorovat snižování hodnot u relativních změn EBT.

6 Scénáře střednědobého strategického plánu

Scénáře lze definovat jako pohled do budoucnosti. Obsahují trendy týkající se vývoje významných faktorů v podnikatelském prostředí a jejich vzájemných vazeb. Scénáře pomáhají managementu firem v dokreslování představy o vývoji okolí, v němž se podnik pohybuje. Umožňují tak zvýšit kvalitu podkladů při strategickém rozhodování (Hnilica, Fotr, 2009).

V praxi se nejčastěji zpracovávají čtyři základní scénáře. Prvním z nich je očekávaný scénář kopírující definovanou vizi společnosti. Následují optimistický, pesimistický a realistický scénář. Optimistický scénář je kombinací pozitivně se vyvíjejících se rizikových faktorů, dochází tak k nejlepším očekávaným výsledkům. Pesimistický scénář je pravým opakem optimistického, dochází v něm ke kombinaci negativního vývoje rizik. U konstrukce dochází k respektování možné vzájemné závislosti jednotlivých rizikových faktorů. Realistický scénář uvažuje nejpravděpodobnější trendy ve vývoji rizikových scénářů. Vypočítá se jako průměr očekávaného, pesimistického a optimistického scénáře (Hnilica, Fotr, 2009).

Scénáře jsou v diplomové práci vytvořeny na základě odhadů managementu podniku s ohledem na vývoj faktorů v minulosti.

6.1 Očekávaný scénář

Za očekávaný scénář se považuje finanční plán společnosti ATRIUM, s.r.o. pro plánované období 2015 - 2017.

6.2 Pesimistický scénář

V pesimistickém scénáři jsou promítnuty kombinace nejvýznamnějších rizik, působících na společnost ATRIUM, s.r.o. Nejvýznamnější rizika vyplývají z provedené analýzy citlivosti a matice hodnocení rizik. Rizikové faktory se v pesimistickém scénáři vyvíjejí negativním směrem a mají za následek nižší, nebo záporné hodnoty hospodářských výsledků v jednotlivých letech. V pesimistickém scénáři bude otevřen nový vzorový dům v Plzni, očekává se mírný růst ekonomiky a pomalé ožívování růstu poptávky v oboru dřevostaveb, úrokové sazby hypotečních úvěrů budou na nízké úrovni, ale ani s takto příznivými faktory nebude dosaženo potřebné výše poptávky po dřevostavbách v plánovacím období, jako je tomu v očekávaném scénáři.

Za nejvýznamnější rizikový faktor pro společnost se považuje **pokles poptávky**. Pokles poptávky po dřevostavbách se promítne v nižším objemu realizovaných rodinných domů. Díky nižšímu počtu zakázek má pak společnost nižší tržby za vlastní výrobky a služby, než se očekává. Jak je vidět z tabulky č. 55, v pesimistickém scénáři se počítá s menším nárůstem objemu realizovaných domů, než je tomu u očekávaného scénáře. Průměrné ceny domů jsou ve všech scénářích každoročně zvyšovány o předpokládanou míru inflace. Porovnání výše tržeb v jednotlivých letech u pesimistického a očekávaného scénáře znázorňuje tabulka č. 57. Nízké růsty tržeb by znamenaly nesplnění vytyčeného strategického cíle, týkajícího se výše objemu tržeb 200 mil. Kč na konci roku 2017.

Pokles tržeb za vlastní výrobky a služby má za následek snížení hodnot u položek, které se od tržeb odvíjejí. Za nejvýznamnější položky ve výkazu zisku a ztráty, odvíjející se od výše tržeb, jsou považovány ostatní služby a spotřeba materiálu.

Tab. č. 54 – Pesimistický a očekávaný scénář – počet domů

Počet domů v lokalitách (ks)						
	Očekávaný scénář			Pesimistický scénář		
Rok	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ČR	43	47	52	41	43	45
Slovensko	9	10	10	8	9	10
Rakousko	3	4	5	3	3	4
Isartaler	5	6	6	5	6	7
Počet domů	60	67	73	57	61	66

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 55 – Průměrná cena za dům – pesimistický scénář

Průměrná cena za dům v tis. Kč			
Rok	2015	2016	2017
ČR	2682	2736	2790
Slovensko	2769	2825	2881
Rakousko	2491	2541	2592
Isartaler	1938	1977	2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 56 - Pesimistický a očekávaný scénář – plán tržeb

Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v tis. Kč						
	Očekávaný scénář			Pesimistický scénář		
Rok	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ČR	115327	128577	145100	109963	117634	125567
Slovensko	24923	28246	28811	22154	25422	28811
Rakousko	7474	10165	12960	7474	7624	10368
Isartaler	9689	11859	12096	9689	11859	14112
Tržby celkem	157413	178847	198968	149280	162538	178859

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V pesimistickém scénáři společnost musí redukovat počet zaměstnanců. V roce 2014 byla společnost ve ztrátě a to i díky zaměstnávání nadměrného počtu zaměstnanců. V letech 2015 – 2017 je sice přijat nový pracovník do nového vzorového domu v Plzni, nicméně z důvodu nenaplnění kapacity výroby, způsobeného menšími nárůsty v počtu zakázek, budou propuštěni 4 zaměstnanci ve výrobě.

Ve scénáři nejsou v roce 2016 a 2017 vypláceny třinácté a čtrnácté platy, jako tomu bylo u očekávaného scénáře. Pro **udržení stávajících zaměstnanců** ale společnost

navyšuje každoročně průměrnou měsíční mzdu u řídicích pracovníků i zaměstnanců. V roce 2015 je to o 1,9%, v následujících letech pak o 2,5% oproti přechozím rokům. V uvedených číslech je započítána očekávaná míra inflace v daných letech a 0,5% navíc, pro které se rozhodlo vedení společnosti.

Tab. č. 57 - Pesimistický a očekávaný scénář – plán lidských zdrojů

Plán lidských zdrojů						
	Očekávaný scénář			Pesimistický scénář		
Rok	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Řídicí pracovníci - počty	3	3	3	3	3	3
Zaměstnanci - počty	68	68	68	65	65	65
ŘP - prům. měsíční mzda (Kč)	98358	106227	115079	98843	101314	103847
Z - prům. měsíční mzda (Kč)	24642	26614	28831	24764	25383	26017

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Od poklesu tržeb se odvíjí i pokles položek spotřeby materiálu a ostatních služeb, které jsou plánovány na základě procentního poměru k tržbám. Výši jejich hodnot ale ovlivňuje i vývoj rizikových faktorů. Na položku spotřeba materiálu mají vliv **změny v cenách materiálu**. Zhruba 50% materiálu pro výrobu se dováží ze zahraničí, proto má na cenu materiálu vliv vývoj měnového kurzu CZK/EUR. Po skončení intervencí v polovině roku 2016 se v pesimistickém scénáři očekává oslabení měnového kurzu z 27 Kč/€ v roce 2015 na 28 Kč/€ v roce 2016 a v roce 2017 na 29 Kč/€. Oslabením měnového kurzu se zvýší hodnota položky spotřeba materiálu. Pokud by ČNB intervenovala ve vývoji měnového kurzu na 27 Kč/€ až do roku 2017, materiál by byl oproti pesimistickému vývoji v roce 2016 levnější o 1.324.000 Kč a v roce 2017 o 2.915.000 Kč.

Položka ostatní služby se také odvíjí od výše tržeb, zahrnuje náklady na přepravu panelů na stavbu, provedené záruční opravy, projektové práce, provizi externích prodejců, úklidové služby, poštovné, telefony atd. V pesimistickém scénáři tržby klesají, v návaznosti na ně budou klesat i hodnoty v položce ostatní služby. Rizikovým faktorem působícím na tuto položku je **rozpad týmu prodejců**. Prodejci dostávají provizi ve výši 3% z ceny prodaného domu. Společnost se snaží zabránit odchodu svých externích prodejců tím, že zvýší v roce 2015 sazbu provize na 3,5% z ceny prodaného domu. Výše provize vzroste v roce 2015 o 1.114.000 Kč oproti roku 2014. V roce 2016

je nárůst oproti předchozímu roku o 464.000 Kč a v roce 2017 je zaznamenán nárůst o 571.000 Kč.

Tab. č. 58 - Pesimistický a očekávaný scénář – plán výkonové spotřeby

Plán výkonové spotřeby v tis. Kč						
	Očekávaný scénář			Pesimistický scénář		
Rok	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu	69262	78693	87546	65683	72841	81613
Ostatní služby	46856	48699	50429	47270	47760	49271

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 60 je vidět vliv negativního vývoje u měněných položek. V pesimistickém scénáři se předpokládá, že i když bude postaven nový vzorový dům v Plzni a poptávka v oboru dřevostaveb poroste, tržby nebudou dosahovat v plánovaných letech potřebné výše pro splnění vytyčeného strategického cíle, kdy tržby mají na konci roku 2017 dosahovat 200 mil. Kč. V návaznosti na pokles tržeb společnosti budou klesat i položky jako je spotřeba materiálu a služby, ve kterých tvoří největší část položka ostatní služby. V položce spotřeba materiálu se promítá významným způsobem oslabení měnového kurzu, což následně způsobí růst hodnot u této položky v jednotlivých letech. Při zvýšení cen materiálu by společnost měla zvyšovat ceny domů, ale pro udržení konkurenceschopnosti k tomuto kroku nepřistoupí a pokusí se udržet ceny na stávající úrovni. Společnost v pesimistickém scénáři již musí propustit několik zaměstnanců, aby se snížily mzdové náklady. Zároveň ale potřebuje zabránit odchodu kvalifikovaných pracovníků, i přes horší ekonomické výsledky v tomto scénáři, je rozhodnuto o zvyšování mezd. Pokud by se společnosti rozpadl prodejní tým, mohlo by dojít k výraznému poklesu počtu prodaných rodinných domů. Je tedy zapotřebí zvýšit provizi těchto pracovníků z 3% na 3,5% z ceny prodaného domu. Zvýšení provizí společnost zajistí udržení externích prodejců. Z tabulky je vidět, že výsledek hospodaření za účetní období bude ještě v roce 2015 záporný, v dalších letech již bude kladný.

Tab. č. 59 - Pesimistický scénář – plán výkazu zisku a ztráty

VZZ v tis. Kč – pesimistický scénář				
Rok	2014	2015	2016	2017
Výkony	137015	149280	162538	178859
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	137015	149280	162538	178859
Výkonová spotřeba	108661	116878	124674	135116
Spotřeba materiálu a energie	60166	66316	73527	82364
Služby	48495	50562	51146	52752
Přidaná hodnota	28354	32402	37865	43743
Osobní náklady	31250	30944	31702	32492
Mzdové náklady	23030	22874	23445	24032
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	7490	7320	7502	7690
Sociální náklady	730	750	755	770
Daně a poplatky	201	214	223	233
Odpisy DNM a DHM	4131	4531	5131	5751
Tržby z prodeje DM a materiálu	410	417	423	430
Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti	-2253	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	1450	1513	1576	1662
Ostatní provozní náklady	1208	1255	1307	1379
Provozní výsledek hospodaření	-4323	-2612	1500	5981
Výnosové úroky	7	8	9	11
Nákladové úroky	102	109	113	119
Finanční výnosy	138	142	154	170
Finanční náklady	632	638	694	763
Finanční výsledek hospodaření	-589	-597	-644	-702
Výsledek hospodaření před zdaněním	-4912	-3209	856	5278
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	-4912	-3209	856	5278

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Porovnáním EBT u očekávaného a pesimistického scénáře je zřejmé, že v pesimistickém scénáři je v roce 2015 snížena ztráta oproti roku 2014, kdy byl VH před zdaněním – 4.912 tis. Kč, ale EBT je stále ve ztrátě. Je to způsobeno převážně pomalejším nárůstem v objemu zakázek a rychlejším tempem vývoje u položek, které mají největší vliv na výsledek EBT v porovnání s očekávaným scénářem. Pokud společnost přistoupí k propouštění, měl by být EBT již od roku 2016 kladný a i v dalším roce narůstat.

Tab. č. 60 – Porovnání EBT u očekávaného a pesimistického scénáře

Porovnání VH před zdaněním v tis. Kč						
Rok	Očekávaný scénář			Pesimistický scénář		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
VH před zdaněním	687	7506	13367	-3209	856	5278

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

6.3 Optimistický scénář

V optimistickém scénáři se vývoj rizikových faktorů liší od očekávaného scénáře, nicméně výsledek hospodaření je ovlivněn pozitivním směrem. Předpokladem je, že uvedením do provozu nového vzorového domu společně s ekonomickým růstem, růstem v oboru dřevostaveb a nízkými úrokovými sazbami, se bude zvyšovat poptávka po produkci firmy daleko vyšším tempem, než tomu bylo u očekávaného scénáře. Lidé budou mít chuť investovat do vlastního bydlení a společnosti tak porostou zakázky nad úroveň očekávání.

V tabulce č. 62 je zobrazen optimistický scénář týkající se počtu realizovaných domů v jednotlivých letech. Zvýšený zájem o stavbu rodinných domů se společností ATRIUM, s.r.o. se promítne ve vyšším počtu uzavřených smluv. Zvýšený počet zakázek pak způsobí **nárůst tržeb** za prodej rodinných domů, zobrazený v tabulce č. 63. Průměrné ceny domů jsou upravovány o očekávanou míru inflace. Další zvyšování cen není v plánu z důvodu udržení si konkurenceschopnosti mezi kvalitními výrobci dřevostaveb.

Od výše tržeb se opět odvíjejí položky vypočítané na základě procentního poměru k tržbám. Největší vliv na výsledek hospodaření tímto způsobem vypočtených položek mají opět položka spotřeba materiálu a položka ostatní služby, zahrnuta ve službách.

Tab. č. 61 - Optimistický a očekávaný scénář – počet domů

Počet domů v lokalitách (ks)						
	Očekávaný scénář			Optimistický scénář		
Rok	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ČR	43	47	52	46	53	60
Slovensko	9	10	10	9	10	10
Rakousko	3	4	5	3	5	7
Isartaler	5	6	6	6	7	8
Počet domů	60	67	73	64	75	85

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 62 – Průměrná cena za dům – optimistický scénář

Průměrná cena za dům v tis. Kč			
Rok	2015	2016	2017
ČR	2682	2736	2790
Slovensko	2769	2825	2881
Rakousko	2491	2541	2592
Isartaler	1938	1977	2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 63 - Optimistický a očekávaný scénář – plán tržeb

Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v tis. Kč						
	Očekávaný scénář			Optimistický scénář		
Rok	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ČR	115327	128577	145100	123373	144991	167423
Slovensko	24923	28246	28811	24923	28246	28811
Rakousko	7474	10165	12960	7474	12706	18144
Isartaler	9689	11859	12096	11627	13836	16128
Tržby celkem	157413	178847	198968	167397	199778	230507

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plán lidských zdrojů v optimistickém scénáři je zobrazen v tabulce č. 65. V optimistickém scénáři je realizován vyšší počet domů, než je tomu u očekávaného scénáře. V roce 2015 je přijat nový pracovník do vzorového domu v Plzni, v roce 2016 jsou přijati tři zaměstnanci do výroby. U očekávaného scénáře se počty zaměstnanců navyšovat nebudou. V roce 2017 je počet realizovaných domů stanoven na 73 RD. V optimistickém scénáři ale již v roce 2016 společnost postaví 75 RD, proto bude potřeba zvýšit kapacitu výroby, a to právě díky najmutí nových pracovníků.

V optimistickém scénáři společnost neřeší **odchod kvalifikovaných pracovníků** za lépe placenými pracovními místy, proto jsou průměrné měsíční mzdy upravovány pouze o míru inflace. Nejsou vypláceny ani třinácté a čtrnácté platy, jako u očekávaného scénáře. Mzdové náklady se přijetím nových pracovníků zvýší, ale jejich následný nárůst nebude tak vysoký v porovnání s očekávaným scénářem.

Tab. č. 64 - Optimistický a očekávaný scénář – plán lidských zdrojů

Plán lidských zdrojů						
	Očekávaný scénář			Optimistický scénář		
Rok	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Řídící pracovníci - počty	3	3	3	3	3	3
Zaměstnanci - počty	68	68	68	68	71	71
ŘP - prům. měs. mzda (Kč)	98358	106227	115079	98358	100325	102332
Z - prům. měs. mzda (Kč)	24642	26614	28831	24642	25135	25638

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Spotřeba materiálu roste v důsledku růstu tržeb. Ovlivněna je ale také **změnami v cenách za materiál**, který je potřebný pro výrobu RD. Jak již bylo uvedeno v pesimistickém scénáři, 50% materiálu je dováženo ze zahraničí. I v tomto scénáři má na cenu materiálu velký vliv vývoj měnového kurzu CZK/EUR. V optimistickém scénáři je opět v roce 2015 předpokládán kurz 27 Kč/€, po skončení intervencí ČNB je předpokládá v roce 2016 kurz 26 Kč/€ a v roce 2017 25 Kč/€. Koruna bude vůči euru v tomto scénáři posilovat, znamená to tedy snížení cen za materiál. V roce 2015 kurz zůstává na stejné úrovni, proto mezi spotřebou materiálu v optimistickém scénáři není rozdíl, ten nastává až se změnou kurzu v roce 2016, kdy je ve výši 1.628.000 Kč. V roce 2017 je v důsledku posílení kurzu CZK/EUR rozdíl vyčíslen na 3.756.000 Kč. O uvedené částky je materiál levnější, než by tomu bylo při ponechání kurzu na 27 Kč/€.

Položka ostatní služby se bude vyvíjet dle růstu tržeb, její výši ale také ovlivní zvýšení provize externím prodejcům v jednotlivých regionech ČR a v zahraničí. Provize z ceny prodaného domu bude zvýšena z 3% na 3,3%. Pro zabránění **rozpadu týmu prodejců** bude v optimistickém scénáři stačit zvýšení provize o 0,3% oproti pesimistickému scénáři, kde provize musela být zvýšena o 0,5%.

Tab. č. 65 - Optimistický a očekávaný scénář – plán výkonové spotřeby

Plán výkonové spotřeby v tis. Kč						
Rok	Očekávaný scénář			Optimistický scénář		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu	69262	78693	87546	73655	86275	97667
Ostatní služby	46856	48699	50429	49128	51568	54156

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V optimistickém scénáři se předpokládá daleko vyšší nárůst objemu realizovaných rodinných domů, než je tomu u očekávaného scénáře. V tabulce č. 67 jsou zobrazeny položky, jejichž výše má vliv na EBT. Pro zajištění vyšší kapacity výroby jsou zaměstnání noví pracovníci. Jejich přijetím se zvýší mzdové náklady, ale pro udržení stálých zaměstnanců nebude zapotřebí navyšovat mzdy o větší procent, než činí očekávaná inflace. Položka spotřeba materiálu se odvíjí od výše tržeb, ale je zapotřebí počítat i s vývojem měnového kurzu EUR/CZK, který může ceny dováženého materiálu snížit, jako je tomu u tohoto scénáře. Provize externích prodejců se promítají do položky služby. Jejich zvýšení je plánováno o 0,3% oproti očekávanému scénáři. Prodejci tak nebudou ze svých pracovních pozic odcházet a u společnosti zůstanou.

Tab. č. 66 - Optimistický scénář – plán výkazu zisku a ztráty

VZZ v tis. Kč – optimistický scénář				
Rok	2014	2015	2016	2017
Výkony	137015	167397	199778	230507
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	137015	167397	199778	230507
Výkonová spotřeba	108661	126780	142063	156261
Spotřeba materiálu a energie	60166	74360	87110	98625
Služby	48495	52419	54954	57636
Přidaná hodnota	28354	40618	57715	74246
Osobní náklady	31250	31966	33789	34465
Mzdové náklady	23030	23648	25026	25527
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	7490	7567	8008	8169
Sociální náklady	730	750	755	770
Daně a poplatky	201	214	223	233
Odpisy DNM a DHM	4131	4531	5131	5751
Tržby z prodeje DM a materiálu	410	417	423	430
Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti	-2253	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	1450	1697	1937	2142
Ostatní provozní náklady	1208	1408	1607	1777
Provozní výsledek hospodaření	-4323	4613	19325	34592
Výnosové úroky	7	9	11	14
Nákladové úroky	102	122	139	154
Finanční výnosy	138	159	190	219
Finanční náklady	632	716	853	984
Finanční výsledek hospodaření	-589	-670	-791	-905
Výsledek hospodaření před zdaněním	-4912	3943	18534	33687
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	3337	6400
Výsledek hospodaření za účetní období	-4912	3943	15197	27286

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Hlavním rozdílem v EBT u očekávaného a optimistického scénáře je nárůst tržeb, který je v optimistickém scénáři daleko vyšší než u očekávaného. Je zde patrný pomalejší nárůst nákladových položek, než se očekávalo. Jak lze vidět z tabulky č. 68, v optimistickém scénáři výsledek hospodaření dosahuje ve všech letech kladných hodnot, jejichž výše je ale díky pozitivnímu vývoji všech faktorů ovlivňujících EBT na daleko vyšších hodnotách.

Tab. č. 67 - Porovnání EBT u očekávaného a optimistického scénáře

Porovnání VH před zdaněním						
	Očekávaný scénář			Optimistický scénář		
Rok	2015	2016	2017	2015	2016	2017
VH před zdaněním	687	7506	13367	3943	18534	33687

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

6.4 Realistický scénář

Za nejpravděpodobnější scénář, který může nastat lze označit scénář realistický. Realistický scénář vychází z očekávaného, optimistického a pesimistického scénáře, je určen jako jejich vážený průměr. Tabulka č. 69 udává pravděpodobnosti vzniku rizikových faktorů v jednotlivých scénářích. Součet řádku pravděpodobnosti u rizikových faktorů musí být roven 1. Celková pravděpodobnost vzniku scénářů je pak dána aritmetickým průměrem pravděpodobností rizikových faktorů v jednotlivých scénářích.

Tab. č. 68 – Pravděpodobnost vzniku scénářů

Rizikové faktory	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Optimistický scénář
Pokles poptávky po dřevostavbách	0,6	0,1	0,3
Změny v cenách materiálu	0,7	0,1	0,2
Rozpad týmu prodejců	0,5	0,4	0,1
Celková pravděpodobnost	0,6	0,2	0,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Realistický scénář je vypočten jako vážený průměr všech variant scénářů. Z jednotlivých variant scénářů je určen plánovaný počet domů v realistickém scénáři. Při porovnání s očekávaným scénářem jsou počty domů v letech 2015 a 2016 stejné, pouze v roce 2017 je vyrobeno o jeden rodinný dům více. Tabulka č. 70 udává předpokládaný vývoj počtu domů.

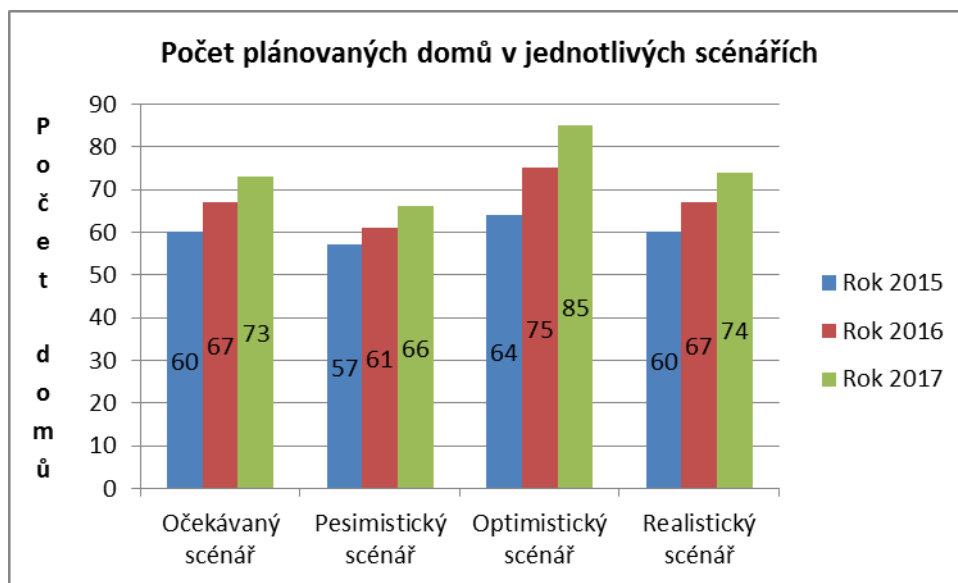
Tab. č. 69 – Počet domů – realistický scénář

Plánovaný počet domů v lokalitách v ks			
Rok	2015	2016	2017
ČR	43	47	52
Slovensko	9	10	10
Rakousko	3	4	5
Isartaler	5	6	7
Počet domů	60	67	74

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na následujícím grafu je zobrazen celkový počet domů v plánovaných letech a v jednotlivých scénářích. V optimistickém scénáři dosahují počty nejvyšších hodnot, u pesimistického je tomu naopak. Při porovnání očekávaného a realistického scénáře je vidět rozdíl pouze v roce 2017, jinak jsou počty plánovaných domů shodné.

Obr. č. 11 - Počet plánovaných domů v jednotlivých scénářích



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 71 zobrazuje výkaz zisku a ztráty, který byl vytvořen pomocí vážených průměrů jednotlivých variant scénářů. Nejvýznamnějšími faktory, které ovlivňují výši EBT jsou tržby za postavené domy, spotřeba materiálu a energie, služby a osobní náklady. Váženým průměrem nebyla vypočtena pouze položka daň z příjmů za běžnou činnost. Sazba daně z příjmů činí 19%. Pro získání VH za účetní období se daň odečítá z VH před zdaněním.

Tab. č. 70 – VZZ – realistický scénář

VZZ v tis. Kč – realistický scénář			
Rok	2015	2016	2017
Výkony	157783	179771	201254
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	157783	179771	201254
Výkonová spotřeba	120776	132265	143648
Spotřeba materiálu a energie	70092	79794	89224
Služby	50684	52471	54423
Přidaná hodnota	37007	47507	57606
Osobní náklady	31761	33779	35767
Mzdové náklady	23493	25018	26513
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7518	8006	8484
Sociální náklady	750	755	770
Daně a poplatky	214	223	233
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4531	5131	5751
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	417	423	430
Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	1599	1743	1870
Ostatní provozní náklady	1327	1446	1551
Provozní výsledek hospodaření	1190	9094	16604
Výnosové úroky	8	10	12
Nákladové úroky	115	125	134
Finanční výnosy	150	171	191
Finanční náklady	675	768	859
Finanční výsledek hospodaření	-631	-712	-790
Výsledek hospodaření před zdaněním	559	8382	15814
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	766	3005
Výsledek hospodaření za účetní období	559	7616	12809

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V následující tabulce je porovnán EBT mezi očekávaným a realistickým scénářem. Z porovnání je možné vidět, že v prvním roce bude EBT o 128 tis. Kč menší, ale v dalších letech jsou pak výsledky hospodaření před zdaněním vyšší. Tržby za prodej rodinných domů jsou sice v obou scénářích na téměř stejné úrovni, rozdíl je však ve vývoji ostatních významných položek jako spotřeba materiálu, služby a mzdové náklady.

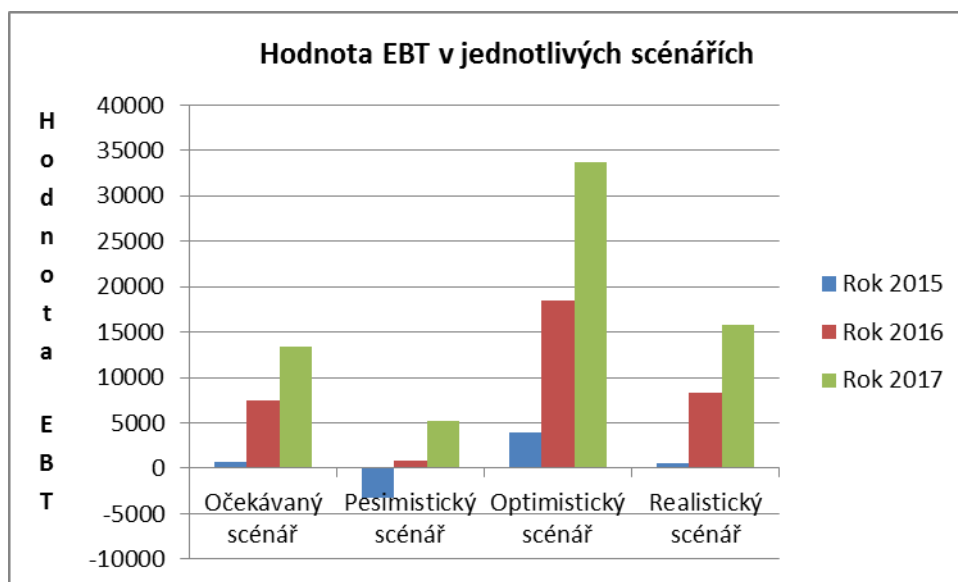
Tab. č. 71 - Porovnání EBT u očekávaného a realistického scénáře

Porovnání VH před zdaněním						
Rok	Očekávaný scénář			Realistický scénář		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
VH před zdaněním	687	7506	13367	559	8382	15814

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na následujícím obrázku je vidět srovnání výsledků hospodaření před zdaněním v plánovaných letech v jednotlivých scénářích. V optimistickém scénáři dosahují hodnoty podle očekávání nejvyšších hodnot, v pesimistickém naopak nejnižších. Očekávaný a realistický scénář dosahují podobných hodnot.

Obr. č. 12 – Porovnání hodnoty EBT v jednotlivých scénářích



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

6.5 Hodnocení naplnění cílů na základě realistického scénáře

Pro vyhodnocení naplnění strategických cílů jsou použity výsledky realistického scénáře. Na základě výsledků ve scénáři jsou zjišťovány odchylky od vytyčených cílů. Tímto způsobem se postupuje z toho důvodu, že tento scénář je nejpravděpodobnějším obrazem budoucnosti společnosti ATRIUM, s.r.o., proto je pro komparaci nejvýhodnější.

Odchyly vzniklé mezi plánovanými cíli a skutečně dosaženými hodnotami se nazývají *planning gaps*. Pokud požadovaná hodnota nedosahuje cílových hodnot, musí být navrženy alternativní varianty, poté je zhodnotit a vybrat nejvýhodnější variantu (managementmania.com, 2015).

Cíl: Zvýšení objemu tržeb na 200 mil. Kč do konce roku 2017

V plánovaném období byl hlavním cílem společnosti zvýšit objem tržeb na 200 mil. Kč do konce roku 2017. Cíl byl rozdělen na krátkodobé cíle pro každý rok:

2015: Zvýšení objemu tržeb na 150 mil. Kč do konce roku 2015

2016: Zvýšení objemu tržeb na 175 mil. do konce roku 2016

2017: Zvýšení objemu tržeb na 200 mil. Kč do konce roku 2017

V následující tabulce je porovnání cílových hodnot a skutečně dosažených hodnot v realistickém scénáři ve vymezeném časovém období. Odchyly od plánu jsou v každém roce pozitivního charakteru, nemusejí být proto plánovány alternativní strategie pro dosažení cílových hodnot. Splnění tohoto cíle je pro společnost důležité z hlediska jejích budoucích aktivit. Po velkém propadu tržeb v roce 2013 a 2014 je opět zřetelný růst v oboru dřevostaveb. Lze tedy konstatovat, že cíl byl s pozitivní odchylkou splněn.

Tab. č. 72 – Odchyly u cíle zvýšení objemu tržeb

Zvýšení objemu tržeb na 200 mil. Kč do konce roku 2017			
Rok	Cílová hodnota	Plánovaná hodnota	Odchylka
2015	150 000 tis. Kč	157 783 tis. Kč	+ 7 783 tis. Kč
2016	175 000 tis. Kč	179 771 tis. Kč	+ 4 771 tis. Kč
2017	200 000 tis. Kč	201 254 tis. Kč	+ 1 254 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Cílové hodnoty musí být splněny v jednotlivých letech do 30. prosince daného roku. Osoba odpovědná za splnění cíle je obchodní ředitel. Ten musí zvládnout marketingovou podporu prodeje a motivovat tým prodejců, tak aby bylo dosaženo zvýšení tržeb.

Cíl: Zvýšení produktivity práce na 840.000 Kč na pracovníka do konce roku 2017

Společnosti v roce 2014 v důsledku poklesu poptávky značně poklesla produktivita práce, proto v plánovacím období usiluje o zvyšování tohoto ukazatele. Cíle chce společnost dosáhnout především posílením prodejů v ČR i v zahraničí.

Cíl je rozdělen pro jednotlivé roky takto:

2015: Zvýšení produktivity práce na 540.000 Kč na pracovníka v roce 2015

2016: Zvýšení produktivity práce na 690.000 Kč na pracovníka v roce 2016

2017: Zvýšení produktivity práce na 840.000 Kč na pracovníka v roce 2017

Plánovaná hodnota je vypočtena podílem přidané hodnoty a počtu zaměstnanců v realistickém scénáři. Počet zaměstnanců je v realistickém scénáři zjištěn jako vážený průměr očekávaného, optimistického a pesimistického scénáře. V realistickém scénáři má podnik 67 zaměstnanců v roce 2015, v dalších letech pak 68 zaměstnanců.

Tab. č. 73 – Odchylky u cíle zvýšení produktivity práce

Zvýšení produktivity práce			
Rok	Cílová hodnota	Plánovaná hodnota	Odchylka
2015	540 000 Kč	549 067 Kč	+ 9 067 Kč
2016	690 000 Kč	698 628 Kč	+ 8 628 Kč
2017	840 000 Kč	847 147 Kč	+ 7 147 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 47 vyplývá, že cíl zvýšit výrazně produktivitu práce byl splněn ve všech letech s pozitivní odchylkou. Produktivita práce bude výrazně stoupat z důvodu vyššího využívání zaměstnanců ve výrobě. V roce 2014 společnost plně nevyužívala svou kapacitu výroby, dokonce udržovala nadměrný počet zaměstnanců, než bylo potřeba. Je tedy zřejmé, že využíváním všech pracovníků musí produktivita práce růst. V roce 2017 se počítá s využíváním větších množství přesčasů pracovníků ve výrobě. Jelikož je stavebnictví sezónní záležitostí je možné využít při vyšším množství zakázek, než by mohli stávající zaměstnanci stihnout vyrobit, najmutí dalších pracovníků na dohodu o provedení práce na několik měsíců.

Hodnoty budou kontrolovány vždy 30. prosince daného roku. Odpovědnou osobou je technický ředitel. Kontrolu bude provádět ekonom společnosti.

Cíl: Otevření nového vzorového domu v Plzni na začátku roku 2015

Společnost na začátku roku 2015 uvedla do provozu vzorový dům v Plzni. Díky této investici se sice v roce 2014 dostala do ztráty, ale bez ní by nebyla schopna dosáhnout cílů týkající se výše tržeb a tím pádem zvyšování produktivity práce v následujících letech. Při otevírání všech vzorových domů společnosti byl zaznamenán zvýšený zájem o produkty společnosti a vyšší množství uzavřených smluv. Při otevření nového vzorového domu v Plzni je tomu stejně. Odhaduje se, že díky otevření vzorovému domu se v plzeňském kraji uzavřou smlouvy na výstavbu rodinných domů cca za 20 mil. Kč v každém roce plánovaného období. Lze tedy konstatovat, že cíl otevřít vzorový dům v Plzni na počátku roku 2015 byl splněn.

Datum otevření je stanoveno na 05.01.2015, za úspěšné dokončení projektu je zodpovědný obchodní ředitel, který má na starosti všechny vzorové domy společnosti.

Cíl: Spuštění projektu vysázení 40 stromů za každý nově postavený rodinný dům v druhé polovině roku 2015

Projekt je zaměřen na sázení dvojnásobného počtu stromů, než je potřeba pro výstavbu rodinného domu. Průměrně je na jeden dům využito dřevo z dvaceti stromů. Stromy se budou vysazovat v lokalitě, která je poblíž nově postavenému domu. Společnost je dohodnuta na spolupráci s Lesy ČR, které budou vysazování zajišťovat. O tento nový záměr podniku bude doplněna již používaná reklama na internetu a v periodikách. Není proto zapotřebí zvyšovat náklady na marketing. Díky této kampani podnik posílí své podnikové image. Kampaň bude trvat po celou dobu plánovacího období. Samotné sázení bude v jednotlivých letech dosahovat nákladů v desítkách tisíc korun. Cena jednoho vysazeného stromu i s následnou péčí o něj je 15 Kč. Náklady za sázení stromů za jeden dům jsou tedy 600 Kč. Pro zachování nákladů na marketing na stejné výši i při spuštění nové kampaně, dojde ke stažení nerentabilní inzerce v časopise, která se jeví jako málo účinná. V první polovině roku 2015 se zařizuje spolupráce s Lesy ČR a jsou graficky upravovány návrhy na reklamu zveřejňovanou od druhé poloviny roku 2015. Cíl lze označit za splněný s nulovou odchylkou.

Reklama se začne objevovat na internetu 1. července 2015. Odpovědnou osobou je obchodní ředitel.

7 Posouzení vhodnosti implementace projektu

7.1 Hodnocení výkonnosti investice

Vzorový dům v Plzni byl otevřen počátkem roku 2015, společnosti slouží jako kancelář pro uzavírání nových smluv a jako poradenská kancelář pro potenciální klienty. Pro zhodnocení jeho úspěšnosti podnik v každém roce měří jeho návštěvnost a počet uzavřených smluv. Společnosti slouží i jako reklama v dané oblasti. Každý rok plánovaného období se předpokládá ve vzorovém domě uzavřít smlouvy na výstavbu rodinných domů v celkové hodnotě 20.000.000 Kč. Marže je ve výši 10%. Příjmy z investice jsou tedy každoročně ve výši 2.000.000 Kč. Výdaje obsahují mzdu zaměstnance, jeho reprezentaci, platby za údržbu a energie. Pro zhodnocení výkonnosti investice jsou použity ukazatele efektivnosti investic: PBP, NPV a IRR.

Doba návratnosti investice (PBP)

Tento ukazatel vyjadřuje dobu, za kterou se peníze vložené do investice podniku vrátí. Pro posouzení efektivnosti projektu se porovnává doba životnosti s dobou návratnosti. Investice je výhodná v případě, kdy doba návratnosti je podstatně kratší než je doba životnosti investice (Srpková, Řehoř, 2010).

Doba životnosti domu se odhaduje na 50 let. Doba návratnosti investice bude ale poměřována s dobou odepisování, která je 20 let.

Vzorec pro výpočet:
$$\text{PBP} = \frac{\text{Investiční výdaj}}{\text{Roční cash flow}}$$

$$\text{PBP} = \frac{9400000}{1670000}$$

$$\text{PBP} = 5,6287 \text{ let}$$

Doba návratnosti investice je tedy 5 let 7 měsíců a 73 dní. Z porovnání s dobou odepisování vyplývá, že investice je pro firmu výhodná.

Čistá současná hodnota (NPV)

Čistá současná hodnota slouží pro zhodnocení efektivnosti investičních prostředků. Je definována jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji. „Výsledná hodnota pak vyjadřuje efekt, který je získán nad rámec požadované výnosnosti. Jestliže je hodnota NPV > 0, je investiční projekt pro firmu přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu firmy o částku NPV.“ V případě, kdy se NPV = 0, je projekt pro firmu přijatelný, ale nezvyšuje její tržní hodnotu. Pokud je NPV < 0. Lze hodnotit projekt jako nepřijatelný (Srpková, Řehoř, 2010).

Vzorec pro výpočet:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} - IV$$

kde: P_t – příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč,

n – doba životnosti,

t – jednotlivé roky životnosti investice,

i – diskontní sazba investičního projektu,

IV – investiční výdaj spojený s realizací investice v Kč.

Ve výpočtu NPV investice vzorového domu, se počítá s dobou životnosti projektu 20 let. Příjmy z investice v každém roce tvoří 10% marže ze smluv na výstavbu rodinných domů uzavřených v tomto vzorovém domě. Celkové tržby z výstavby rodinných domů vztahující se k vzorovému domu (smlouvy na tyto domy byly uzavřeny ve vzorovém domě v Plzni) jsou v letech 2015 – 2019 odhadovány na 20 mil. Kč, v dalších se pak postupně snižují. V letech 2020 - 2024 jsou tržby odhadovány na 18 mil. Kč, v letech 2025 - 2029 pak 15 mil. Kč a v posledních pěti letech (2030 – 2034) 13 mil. Kč. Roční výdaje vychází z peněžních prostředků vyhrazených na mzdy zaměstnance ve vzorovém domě, reprezentaci, energie a údržbu. Každoročně jsou ve výši 330.000 Kč, jednou za 3 roky se částka výdajů zvyšuje na 360.000 Kč, z důvodu nutných oprav a malování prostor. Tímto postupem je zjištěno CF v jednotlivých letech životnosti. Investiční

výdaj je ve výši 9.400.000 Kč. Diskontní sazba investičního projektu je vypočtena na základě průměrných nákladů kapitálu (WACC).

Vzorec pro výpočet:

$$WACC = r_d(1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

kde: r_d – náklady na cizí kapitál,

t – sazba daně z příjmů právnických osob,

D – cizí kapitál,

C – celkový investovaný kapitál,

E – vlastní kapitál,

r_e – náklady na vlastní kapitál (businessvize.cz, 2015).

U investice je hrazeno 8 mil. Kč z vlastních peněžních prostředků, a 1,4 mil. Kč z povoleného přečerpání podnikatelského účtu. Náklady na vlastní kapitál jsou určeny z oborového průměru v roce 2014, tedy 13,11%. Náklady na cizí kapitál jsou dány úrokovou sazbou u povoleného přečerpání podnikatelského účtu – 13%. Sazba daně z příjmu právnických osob je uvažována 19%.

$$WACC = 0,13 * (1 - 0,19) * (1\ 400\ 000 / 9\ 400\ 000) + 0,1311 * (8\ 000\ 000 / 9\ 400\ 000)$$

$$WACC = 12,73\%$$

Výpočet NPV:

Výše investice je 9.400.000 Kč. Pomocí funkce *čistá souč. hodnota* v MS Excel je při diskontní sazbě 12,73% a CF v jednotlivých letech zjištěna hodnota $CF_i / (1 + i)^t$ ve všech letech. Tato hodnota vychází 10.529.597 Kč. Rozdílem této částky a výše investice je dáno NPV. NPV investice je tedy 1.129.597 Kč. NPV je vyšší než 0, proto lze projekt označit jako přijatelný. Tržní hodnota firmy je zvýšena o částku 1.129.597 Kč.

Vnitřní výnosové procento (IRR)

Tento ukazatel vede k výpočtu výnosové míry investice. „Je o výnosnost, při které se čistá současná hodnota rovná nule, tzn. že diskontované příjmy se rovnají investičním

výdajům.“. Investice je výhodná v případě, kdy je IRR větší, než diskontní míra zahrnující riziko (Srpková, Řehoř, 2010).

Vzorec pro výpočet:

$$\sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} = IV$$

kde: P_t – příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč,

n – doba životnosti,

t – jednotlivé roky životnosti investice,

i – diskontní sazba (požadovaná výnosnost) investičního projektu,

IV – investiční výdaj spojený s realizací investice v Kč.

Ve výpočtu se vychází ze stejných hodnot, jako je tomu u NPV. Neznámou je hodnota výnosové míry investice (i).

Hodnota výnosové míry investice je 13,967%.

Porovnání výsledků:

$IRR = 0,13967$ a $WACC = 0,1273$

Při porovnání je zjištěné, že IRR je vyšší než diskontní sazba zahrnující riziko, proto lze investici označit za výhodnou.

7.2 Ošetření nejvýznamnějších rizik

V kapitole č. 5.1 a 5.2 byly identifikována rizika, jejichž negativní vývoj může podnik v budoucnu významně zasáhnout.

Jako nejvýznamnější riziko se jeví **pokles poptávky po rodinných domech realizovaných společností ATRIUM, s.r.o.** Pokračování poklesu poptávky v letech 2013 a 2014 se společnost snaží zabránit výstavbou nového vzorového domu v Plzni. Předpokládá se, že díky jeho otevření bude následovat každoroční zvýšení prodejů cca o 20 mil. Kč nejméně po dobu pěti let. Vzorový dům slouží jako forma propagace firmy v lokalitě, kde je vystavěn. Společnost monitoruje vývoj dotačních programů, které se týkají nízkoenergetických dřevostaveb. V případě zájmu potenciálního klienta se snaží

zvýšit jeho zájem o nízkoenergetické stavby, jejichž parametry domy společnosti splňují. Důležitou formou propagace je účast na veletrzích, kde se oslovují potenciální klienti a dále se s nimi pracuje, tak aby došlo k uzavření smlouvy na výstavbu rodinného domu se společností ATRIUM, s.r.o. Společnost podporuje prodejce inzercí na internetu, v odborných časopisech, v místních periodikách a optimalizací pomocí klíčových slov na internetových vyhledávačích. Jako důležitý faktor se jeví aktuality na webových stránkách společnosti, kde klienti vyhledávají informace a kontakty na prodejce.

Společnost v současné době nabízí v rámci akčních nabídek zvýhodněné ceny na tepelná čerpadla, kotle a kuchyně. Pokud by se situace z hlediska předpokládaných počtů uzavíraných smluv nezlepšila, nabídne společnost rozšíření slev na další technologická zařízení. Pro zajištění ekonomické výhodnosti je společnost připravena jednat s dodavateli takovýchto zařízení, případně rozšíření okruhu dodavatelů s lepší cenovou politikou. Společnost neuvažuje o snižování cen domů jako takových, aby nedošlo k poškození image. Krizovou variantou je nabídka domů, jejichž výměra je menší, než v současnosti stavěné domy. Touto nabídkou by byli osloveni klienti v nižších příjmových skupinách.

Změny v cenách materiálu jsou druhým nejvýznamnějším rizikem. Společnost dováží až polovinu materiálu potřebného pro výrobu ze zahraničí. Velký vliv na ceny pro konečné zákazníky má tudíž kurz CZK/EUR. V případě výrazného oslabení kurzu koruny vůči euru by společnost musela hledat dodavatele materiálů v ČR, aby zabránila výraznému zvyšování cen. Již v současné době má společnost seznam potenciálních dodavatelů materiálu pro výrobu v ČR. V případě náznaků negativního vývoje tohoto rizika by společnost urychleně začala vyjednávat o podmínkách spolupráce s novými dodavateli.

Dalším rizikem ohrožující činnost společnosti je riziko **rozpadu týmu prodejců**. Prodejci jsou pro společnost klíčoví z hlediska naplnění cíle týkající se výše tržeb. Bez řádně proškolených prodejců by se mohlo stát, že klienti uskuteční stavbu s jednou z konkurenčních společností. Je tedy nutné zabývat se jejich požadavky ohledně výše provize. V současné době je provize 3% z ceny prodaného domu. Aby se zabránilo odchodu prodejců z jejich pracovních pozic, je nutné zvýšit provizi na 3,3% z ceny

prodaného domu. Další zajímavou nabídkou pro prodejce je získání množstevní slevy pro nákup nových osobních automobilů u některého z prodejců osobních automobilů v ČR. Vyjednávání o cenách a podmínkách je na straně společnosti ATIRUM, s.r.o. Pro prodejce by pak byla zajištěna zvýhodněná cena při nákupu soukromého osobního automobilu v určitém časovém horizontu.

7.3 Doporučení

Společnost ATRIUM, s.r.o. by měla zaměřit svou pozornost na podporu prodejcům, tak aby se mohli věnovat pouze obchodnímu jednání s klienty a nezaměřovat své úsilí na získávání potřebných informací. Přímo z podniku by měli prodejci dostávat aktuální informace ohledně nejnovějších technických vylepšení, vztahujících se k prodávaným domům, informace z hlediska možností financování, pojištění a o možných dotacích. Další informace pro zlepšení jednání s klienty by se měly týkat změn v legislativě v územním a stavebním řízení. Tyto informace by měli podávat prodejcům odpovědní specialisté, které je možné najmout externě. Tým prodejců by se měl sejít minimálně dvakrát do roka na společném školení, kde by si mezi sebou mohli předávat poznatky z uskutečněných prodejů. Na školení by také prodejci měli mít možnost dotazovat se specialistů, kteří jim poskytují informace během roku.

Vzhledem k tomu, že původní dva vzorové domy společnosti byly z hlediska růstu zájmu klientů úspěšné, je velký předpoklad, že otevření nového vzorového domu bude potenciální zájemce motivovat k uzavření smluv o výstavbě rodinných domů s touto společností i v tomto případě. Přestože se o investici rozhodovalo v době krize a společnost byla díky jejímu uskutečnění v roce 2014 ve ztrátě, byla takováto reakce správným rozhodnutím uskutečněným ve správný čas. Dle autorčina názoru je správnou reakcí také nepropouštění zaměstnanců ve výrobě, protože aktuální zájem klientů značí posílení prodejů oproti minulému roku. Z toho vyplývá zvýšení objemu výroby a vyšší využití její kapacity.

8 Závěr

Podniky pohybující se v dnešním vysoce proměnlivém podnikatelském prostředí by měly zaměřit svou pozornost na identifikaci rizikových faktorů působících na činnost podniku. Na základě vyhodnocení pravděpodobnosti jejich vzniku a intenzity dopadu by se měly určit nejvýznamnější rizika, která je zapotřebí ošetřit a eliminovat tak jejich možný dopad do podniku. Ostatní identifikovaná rizika by se měla pravidelně monitorovat, aby se zabránilo nečekaným událostem s negativním dopadem. Identifikace rizik by měla v podnicích probíhat pravidelně pro lepší využívání příležitostí plynoucích z podnikatelského prostředí a snížení dopadů negativně působících rizik.

Cílem práce bylo analyzovat rizika střednědobého strategického plánu v plánovaném období 2015 - 2017, posoudit významnost jejich působení a pro nejvýznamnější rizika navrhnout způsob jejich ošetření. V úvodu práce jsou uvedeny informace týkající se společnosti ATRIUM, s.r.o., jež má v plánovaném období záměr uvést do provozu nový vzorový dům jako součást podpory prodeje.

Východisko pro zpracování analýzy rizik je střednědobý strategický plán týkající se sledovaného podnikatelského subjektu a analýza podnikatelského prostředí. Následně byly identifikovány a zhodnoceny rizika, působící na vybranou společnost. Rizika, která mohou zásadně ovlivnit chod podniku, byla identifikována na základě vypracování externí a interní analýzy prostředí podniku. Analýza prostředí dává přehled o současné situaci podniku, zpracovaná strategická východiska pak o jeho budoucím vývoji. Pro zpřesnění významnosti a dopadu vybraných rizikových faktorů byla provedena analýza citlivosti, která zkoumá citlivost faktorů na změny v okolí podniku a jejich následný vliv na výsledek hospodaření. V návaznosti na analýzu citlivosti jsou formulovány základní scénáře strategického plánu. Průnikem základních scénářů je scénář realistický, jehož výsledky byly porovnány s vytyčenými strategickými cíli v plánovaném období. Z výsledků předchozích analýz pak byla posuzována ekonomická efektivnost a vhodnost implementace projektu.

Na základě zpracované analýzy prostředí lze konstatovat, že společnost ATRIUM, s.r.o. může v plánovaném období 2015 – 2017 počítat se zvyšujícím se počtem zakázek na

stavbu rodinných domů. Dle současných informací z podniku je počet uzavřených smluv za první tři měsíce v roce 2015 v porovnání s počtem uzavřených smluv v tomto období za rok 2014 vyšší. Na růst zakázek mají velký vliv nízké úrokové sazby u hypoték a postupný růst ekonomiky. Dalším faktorem je ale i správné načasování výstavby nového vzorového domu v Plzni, jehož otevřením na sebe společnost v této oblasti upoutala pozornost potenciálních klientů. V analýze rizik byl za nejvýznamnější faktor jak při expertním odhadu, tak v analýze citlivosti, označen pokles poptávky po rodinných domech společnosti ATRIUM, s.r.o. Uvedení do provozu nového vzorového domu je možné označit jako zásadní faktor v růstu počtu zakázek společnosti. Je možné konstatovat, že pokud by společnost výstavbu vzorového domu, o jehož vzniku rozhodovala v průběhu krize, odložila nebo by vůbec nedošlo k její realizaci, mohlo by se stát, že by se společnost i v následujícím plánovacím období potýkala se ztrátou a musela by začít uvažovat o propouštění zaměstnanců. Investice do nového vzorového domu v Plzni je dle mínění autorky správným manažerským rozhodnutím, které podniku pomůže k lepším ekonomickým výsledkům.

9 Seznam tabulek

Tab. č. 1 – Podíl dřevostaveb na trhu rodinných domů v ČR od roku 2007	27
Tab. č. 2 – Prognóza vývoje HDP v ČR	27
Tab. č. 3 – Prognóza vývoje HDP	28
Tab. č. 4 – Prognóza vývoje průměrné míry inflace v ČR	28
Tab. č. 5 – Prognóza vývoje měnového kurzu CZK/EUR.....	29
Tab. č. 6 – Prognóza vývoje sazby PRIBOR v ČR.....	29
Tab. č. 7 – Demografický vývoj obyvatelstva v letech 40 – 55 let v ČR	31
Tab. č. 8 – Vyhodnocení externí analýzy – matice EFE.....	37
Tab. č. 9 – Ukazatele likvidity spol. ATRIUM, s.r.o. pro roky 2011 - 2014.....	44
Tab. č. 10 - Ukazatele likvidity spol. RD Rýmařov, s.r.o. pro roky 2011 - 2013.....	44
Tab. č. 11 - Ukazatele rentability spol. ATRIUM, s.r.o. pro roky 2011 - 2014	45
Tab. č. 12 - Ukazatele rentability spol. RD Rýmařov, s.r.o. pro roky 2011 - 2013.....	45
Tab. č. 13 - Ukazatele aktivity spol. ATRIUM, s.r.o. pro roky 2011 - 2014.....	47
Tab. č. 14 - Ukazatele aktivity spol. RD Rýmařov, s.r.o. pro roky 2011 - 2013	47
Tab. č. 15 - Ukazatele zadluženosti spol. ATRIUM, s.r.o. pro roky 2011 - 2014.....	48
Tab. č. 16 - Ukazatele zadluženosti spol. RD Rýmařov s.r.o. pro roky 2011 - 2013	49
Tab. č. 17 - Ukazatele produktivity spol. ATRIUM, s.r.o. pro roky 2011 - 2014	49
Tab. č. 18 - Ukazatele produktivity spol. RD Rýmařov s.r.o. pro roky 2011 - 2013	50
Tab. č. 19 – Vyhodnocení interní analýzy – matice IFE	51
Tab. č. 21 – Plánovaný počet domů v jednotlivých zemích	56
Tab. č. 22 – Průměrná cena za dům	56
Tab. č. 23 - Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb	56
Tab. č. 24 – Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu v tis. Kč	57

Tab. č. 25 – Položky výkonové spotřeby roky 2012-2013 v tis. Kč.....	57
Tab. č. 26 - Plán výkonové spotřeby	58
Tab. č. 27 - Plán ostatních výnosů a nákladů.....	59
Tab. č. 28 - Plán lidských zdrojů	59
Tab. č. 29 – Plán osobních nákladů	60
Tab. č. 30 – Plán investic dlouhodobého majetku	60
Tab. č. 31 – Odpisy DM	60
Tab. č. 32 – Daně a poplatky v letech 2012-2014	61
Tab. č. 33 – Plán daní a poplatků.....	61
Tab. č. 34 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	62
Tab. č. 35 - Zásoby – obrátové ukazatele	63
Tab. č. 36 - Plán zásob.....	63
Tab. č. 37 - Krátkodobé pohledávky – obrátové ukazatele	63
Tab. č. 38 - Plán krátkodobých pohledávek.....	64
Tab. č. 39 - Krátkodobý finanční majetek – obrátové ukazatele	64
Tab. č. 40 - Plán krátkodobého finančního majetku.....	64
Tab. č. 41 – Položky časového rozlišení aktiv 2012-2013	65
Tab. č. 42 - Plán časového rozlišení aktiv	65
Tab. č. 43 - Krátkodobé závazky procentní poměry a obrátové ukazatele.....	66
Tab. č. 44 - Plán krátkodobých závazků.....	66
Tab. č. 45 - Plán časového rozlišení pasiv	66
Tab. č. 46 – Plánovaná aktiva	67
Tab. č. 47 – Plánovaná pasiva.....	68
Tab. č. 48 – Úpravy cash flow	70
Tab. č. 49 – Plánované cash flow	71

Tab. č. 50 - Náklady na vzorový dům.....	72
Tab. č. 51 – Rizikové faktory	78
Tab. č. 52 - Analýza citlivosti rok 2015	80
Tab. č. 53 - Analýza citlivosti rok 2016	81
Tab. č. 54 - Analýza citlivosti rok 2017	81
Tab. č. 55 – Pesimistický a očekávaný scénář – počet domů	84
Tab. č. 56 – Průměrná cena za dům – pesimistický scénář	84
Tab. č. 57 - Pesimistický a očekávaný scénář – plán tržeb.....	84
Tab. č. 58 - Pesimistický a očekávaný scénář – plán lidských zdrojů	85
Tab. č. 59 - Pesimistický a očekávaný scénář – plán výkonové spotřeby	86
Tab. č. 60 - Pesimistický scénář – plán výkazu zisku a ztráty	87
Tab. č. 61 – Porovnání EBT u očekávaného a pesimistického scénáře.....	88
Tab. č. 62 - Optimistický a očekávaný scénář – počet domů	89
Tab. č. 63 – Průměrná cena za dům – optimistický scénář.....	89
Tab. č. 64 - Optimistický a očekávaný scénář – plán tržeb	89
Tab. č. 65 - Optimistický a očekávaný scénář – plán lidských zdrojů	90
Tab. č. 66 - Optimistický a očekávaný scénář – plán výkonové spotřeby.....	91
Tab. č. 67 - Optimistický scénář – plán výkazu zisku a ztráty	92
Tab. č. 68 - Porovnání EBT u očekávaného a optimistického scénáře.....	93
Tab. č. 69 – Pravděpodobnost vzniku scénářů.....	93
Tab. č. 70 – Počet domů – realistický scénář.....	94
Tab. č. 71 – VZZ – realistický scénář.....	95
Tab. č. 72 - Porovnání EBT u očekávaného a realistického scénáře	96
Tab. č. 73 – Odchyly u cíle zvýšení objemu tržeb.....	97
Tab. č. 74 – Odchyly u cíle zvýšení produktivity práce	98

10 Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Logo společnosti.....	10
Obr. č. 2 – Ocenění za finanční a nefinanční bonitu.....	10
Obr. č. 3 – Ocenění podniku	11
Obr. č. 4 – Dekret o členství ADMD	11
Obr. č. 5 – Organizační schéma - přehled.....	16
Obr. č. 6 – Schéma obchodního oddělení	17
Obr. č. 7 – Schéma oddělení jakosti	18
Obr. č. 8 – Schéma technického oddělení.....	19
Obr. č. 9 – Matice IE.....	52
Obr. č. 10 - Matice hodnocení rizik	79
Obr. č. 11 - Počet plánovaných domů v jednotlivých scénářích.....	94
Obr. č. 12 – Porovnání hodnoty EBT v jednotlivých scénářích	96

11 Seznam použitých symbolů a zkratek

€	Euro
A	Aktiva
ADMD	Asociace dodavatelů montovaných domů
CF	Cash flow
CZK/EUR	Kurz česká koruna/euro
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNK	Dokument národní kvality
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings After Taxes (Zisk po zdanění)
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (Zisk před zdaněním a úroky)
EBT	Earnings Before Taxes (Zisk před zdaněním)
EFE	External Factor Evaluation (Matice hodnocení faktorů externí analýzy)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Společnost s ručením omezeným)
HDP	Hrubý domácí produkt
IE	Internal-External forces (Matice hodnocení interních a externích faktorů)
IFE	Internal forces evaluation (Matice hodnocení faktorů interní analýzy)
IRR	Internal rate of return (Vnitřní výnosové procento)
ISO	International Organization of Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
Kč	Koruna česká
KFM	Krátkodobý finanční majetek

MAP	Monitoruj- Analyzuj-Predikuj
NPV	Net Present Value (Čistá současná hodnota)
P	Pasiva
PBP	Payback period (Doba návratnosti)
PEST	Political (Politický), Economic (Ekonomický), Social (Sociální), Technological (Technologický)
RD	rodinný dům
SMART	Specific (Specifický), Measurable (Měřitelný), Achievable (Dosažitelný), Result oriented (Orientovaný na výsledek), Time-framed (Časově vymezený)
SRN	Spolková republika Německo
SWOT	Strengths (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti), Threats (Hrozby)
TSUS	Technický a skušobný ústav stavebný
TZÚS	Technický a zkušební ústav stavební
VaV	Výzkum a vývoj
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
ZK	Základní kapitál

12 Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s., ISBN 978-80-717-9603-9.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing 2011. s. 416. ISBN 978-80-247-3293-0

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 356 s., ISBN 978-80-247-0939-0.

FOTR, Jiří, VACÍK Emil, SOUČEK, Ivan a ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4.

HNILICA, Jiří, FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika – ve finančním a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 262 s., ISBN 978-80-247-2560-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 2. Rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 236 s., ISBN 978-80-247-4456-8.

KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing 2011. s. 584. ISBN 978-80-247-3221-3

KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 583 s., ISBN 978-80-247-3221-3.

KUBÁSKOVÁ, Leona. *Analýza rizika podnikatelského projektu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 135 s., 2014

LAM, James. *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*, John Wiley & Sons, 2003, 336 p., ISBN 978-04-714-3000-1.

PEŠKOVÁ, Radka, JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza. Učební texty, Vysoká škola ekonomie a managementu*. VSEM, 2012, 250 s., ISBN 978-80-867-3089-9.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku. Prosperita firmy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 191 s., ISBN 978-80-247-3441-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s., ISBN 978-80-717-9367-0.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing 2010. s. 360. ISBN 978-80-247-3051-6

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 427 s., ISBN 978 80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 480 s., ISBN 978-80-247-7528-9.

SYNEK, Miloslav, Kislingerová, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN: 978-80-7400-336-3.

ŠIMAN, Josef. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi.*, Praha: C.H. Beck, 2010, 192 s., ISBN 978 -80-740-0117-8.

Elektronické zdroje

2. výzva pro rodinné domy [online] Praha: Nová zelená úsporám, 2015. [cit. 13.2.2015] Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/zadatele-o-dotaci/rodinne-domy/>

38. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2014–2017). [online] Praha: Ministerstvo financí ČR, 2015. [cit. 9.2.2015] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/38-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-19793>

Akcni nabidky. [online] Horažďovice: Atrium, 2015a. cit. 7.2.2015] Dostupné z: <http://www.atrium.cz/akcni-nabidka/>

Analýzy. [online] Průhonice: Ceec Research, 2015. [cit. 9.2.2015] Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/>

Diferenční analýza (Gap analýza). [online] USA: Mangementmania, 2015b. [cit. 5.4.2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/diferencni-analyza>

Evropská směrnice o nulových domech. [online] Plzeň: Nulové domy, 2015. [cit. 6.3.2015] Dostupné z: <http://www.nulovedomy.org/co-stanovuji-zakony/evropska-smernice-o-nulovych-domech.htm>

EY Eurozone Forecast: March 2015. [online] United Kingdom: EY, 2015. [cit. 9.2.2015] Dostupné z: <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Eurozone-country>

Když se řekne WACC aneb kolik musíte nejméně vydělat. [online] Praha: Businessvize, 2015. [cit. 10.4.2015] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/kdyz-se-rekne-wacc-aneb-kolik-musite-nejmene-vydelat>

Měnový kurz jako nástroj měnové politiky - nejčastější otázky a odpovědi. [online] Praha: Česká národní banka, 2015. [cit. 13.2.2015] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html

Minimální mzda od 1.1.2015. [online] Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015. [cit. 7.2.2015] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19457>

Nová zelená úsporám pokračuje, k dispozici bude 27 miliard. [online] Brno: Jak na zelenou, 2015. [cit. 13.2.2015] Dostupné z: <http://www.jaknazelenou.cz/nova-zelena-usporam-pokracuje-k-dispozici-bude-27-miliard/>

O nás. [online] Horažďovice: Atrium, 2015b. cit. 7.2.2015] Dostupné z: <http://www.atrium.cz/o-nas/>

Originál DifuTech. [online] Horažďovice: Atrium, 2015c. cit. 7.2.2015] Dostupné z: <http://www.atrium.cz/technologie/unikatni-difuzne-otevrena-konstrukce-difutech/>

Proč bychom si měli postavit dřevostavbu. [online] Praha: For Arch, 2015. [cit. 7.2.2015] Dostupné z: http://www.forarch.cz/2014/ds/download/p_tesar.pdf

Prognóza populačního vývoje České republiky, 2008 – 2070. [online] Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015. [cit. 18.2.2015] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/8838>

Rizika. [online] USA: Managementmania, 2015a. [cit. 5.4.2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>

Rodinné domy. [online] Horažďovice: Atrium, 2015d. cit. 7.2.2015] Dostupné z: <http://www.atrium.cz/rodinne-domy/>

Rodinný dům současnosti: Jaké trendy ovlivňují jeho stavbu? [online] Praha: Dům a zahrada, 2015. [cit. 3.3.2015] Dostupné z: <http://www.dumazahrada.cz/stavba-rekonstrukce/stavba/2010/6/11/rodinny-dum-soucasnosti-jake-trendy-ovlivnuji-jeho-stavbu/#.VTZ1kaa1Bpl>

Trendy ve výstavbě rodinných domů. [online] Praha: Hypoindex, 2015. [cit. 23.2.2015] Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/trendy-ve-vystavbe-rodinnych-domu/>

Typový dům. [online] České Budějovice: České stavby, 2015. [cit. 1.2.2015] Dostupné z: <http://www.ceskestavby.cz/atrium/typovydum/>

Úvod. [online] Brno: ADMD, 2015. [cit. 6.3.2015] Dostupné z: <http://www.admd.cz>

Výhody dřevostaveb. [online] Horažďovice: Atrium, 2015. [cit. 1.2.2015] Dostupné z: <http://www.atrium.cz/technologie/vyhody-drevostaveb/>

Výpis z obchodního rejstříku. [online] Praha: Justice, 2015. [cit. 1.2.2015] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=152824&typ=PLATNY>

Zvýšení DPH. Jak ovlivní novostavby v roce 2013? [online] Praha: Realcity, 2015. [cit. 7.2.2015] Dostupné z: <http://www.realcity.cz/magazin/917/realitni-zpravyzvyseni-dph-jak-ovlivni-novostavby-v-roce-2013/>

Abstrakt

KUČEROVÁ, Tereza. *Analýza rizik podnikatelského projektu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 117 s., 2015

Klíčová slova: riziko, rizikové faktory, strategické scénáře, analýza prostředí

Předložená diplomová práce je zaměřena na analýzu rizik v konkrétním podniku. V úvodu je představena společnost, ve které je diplomová práce zpracovávána. Základním bodem práce je zpracování střednědobého strategického plánu a provedení analýzy podnikatelského prostředí. Na základě těchto dvou částí jsou identifikovány a ohodnoceny rizikové faktory působící na budoucí aktivity ve vybraném podniku. Následuje část obsahující základní strategické scénáře, která udává možný směr ve vývoji rizikových faktorů. Pro rizika, jejichž negativní dopad, může způsobit podniku rozsáhlé problémy, jsou v závěru práce navržena opatření pro jejich eliminaci.

Abstract

KUČEROVÁ, Tereza. *Risk analysis of a business project*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 117 p., 2015

Key words: risk, risk factors, strategic scenario, environmental analysis

This diploma thesis is focused on risk analysis in a particular company. The prologue introduces the company in which is the thesis elaborated. Fundamental point of this thesis is a medium-term strategic plan and an analysis of of the business environment. Based on these two parts are identified and assessed risk factors affecting future activities in selected company. Followed by a section containing basic strategic scenarios, which indicates a possible direction in the development of risk factors. For risks whose negative impact could cause the company extensive problems are in conclusion proposed measures for their elimination.