

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**PLZEŇ 2014**

**Bc. Leona KUBÁSKOVÁ**

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Analýza rizika podnikatelského projektu**

**Risk Analysis of the business project**

Bc. Leona Kubásková

Plzeň 2014

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Analýza rizika podnikatelského projektu“*

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

Plzeň dne 25. dubna 2014

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala především vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D. za užitečné připomínky v průběhu zpracování této diplomové práce. Stejnou měrou bych ráda poděkovala také doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za poskytnutí cenných rad a zkušeností týkajících se problematiky analýzy rizik. Vážím si času, který mi byl z obou stran poskytnut v maximální možné míře. Dále patří můj dík odpovědným pracovníkům společnosti BEST, a.s., kteří byli ochotni konzultovat případné nejasnosti v průběhu zpracování diplomové práce. Děkuji rodičům za absolutní podporu během studia.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Společnost BEST, a.s.....	11
1.1 Charakteristika společnosti .....	11
1.1.1 Výpis z obchodního rejstříku.....	12
1.2 Sortiment výrobků .....	12
1.3 Organigram BEST .....	14
1.4 Rozvoj společnosti.....	15
2 Strategický plán podniku vymezený na střednědobé období.....	16
2.1 Poslání.....	16
2.2 Vize společnosti (2014-2016).....	17
2.3 Strategické cíle.....	19
2.4 Strategie pro vytyčené plánovací období.....	20
3 Vliv prostředí na střednědobý strategický záměr .....	22
3.1 Externí analýza- makroprostředí.....	22
3.1.1 Klíčové předpoklady .....	23
3.2 Externí analýza- mezoprostředí .....	26
3.2.1 Konkurence .....	27
3.2.2 Substituty .....	27
3.2.3 Dodavatelé .....	28
3.3 Posouzení citlivosti strategie na externí vlivy prostřednictvím matice EFE .....	29
3.4 Interní analýza- mikroprostředí .....	31
3.4.1 Management.....	31
3.4.2 Výroba .....	32
3.4.3 Výzkum a vývoj.....	33
3.4.4 Marketing.....	34
3.4.5 Finanční analýza .....	36

3.5	Posouzení silných i slabých stránek podniku prostřednictvím matice IFE .....	40
3.6	Matice IE.....	41
4	Finanční plán a jeho odvození na období let 2014-2016 .....	43
4.1	Plánování výnosů a nákladů .....	44
4.2	Plán zásob a pohledávek, investic, kapacity pracovníků .....	48
4.3	Plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha .....	55
5	Analýza rizik společnosti BEST .....	61
5.1	Expertní odhad.....	68
5.1.1	Analýza citlivosti .....	70
5.2	Nepřímé stanovení rizika .....	74
6	Tvorba strategických scénářů pro střednědobý strategický plán .....	82
6.1	Očekávaný scénář .....	82
6.2	Pesimistický scénář.....	82
6.3	Optimistický scénář .....	88
6.4	Realistický scénář .....	91
6.5	Komparace realistického scénáře s vytyčenými cíli .....	93
7	Analýza strategie na období 2014-2016 .....	98
7.1	Systém včasného varování (EWS) a spouštěcí body (Trigger Points) .....	101
7.2	Controllingové aktivity .....	103
7.3	Reporting .....	108
8	Vhodnost implementace podnikatelského plánu .....	110
8.1	Krátkodobé cíle a jejich parametrizace.....	110
8.2	Doporučení.....	113
8.3	Kroky vedoucí k ošetření dopadu rizika .....	116
	Závěr .....	120
	Seznam tabulek.....	123
	Seznam obrázků.....	125

Seznam grafů .....	126
Seznam použitých zkratk .....	127
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů .....	129
Seznam příloh .....	135

## Úvod

V dnešním vysoce dynamickém a konkurenčním světě se subjekty jak z řad soukromých, tak veřejných organizací, musí vypořádat s celou řadou rizik ohrožujících zajištění optimálního chodu a efektivního fungování firmy. Společnost BEST je vystavena každodennímu tlaku ze strany rizik objektivních, tzn. těch, které nejsou závislé na činnosti podniku, jako jsou politické, sociální jevy či makroekonomické změny. Ta rizika, která vyplývají z podnikatelské činnosti, může podnik do značné míry ovlivnit, a to například eliminací nedbalosti, neznalosti aj.

*Pojmy riziko či nejistota se objevují v současném světě ve stále vyšší frekvenci. I když se určitě setkáváme se situacemi, kde je používáme pouze z důvodů „modernosti“ bez dalšího konkretizovaného významu, je zřejmé, že propojování světa a intenzita inovačních procesů vedou ve svém důsledku k obtížnějším predikcím do budoucna, a tedy i k vyššímu riziku či nejistotě, které se na tyto predikce vážou“ (Hnilica, Fotr, 2009, s. 9).*

Cílem práce je analyzovat rizika podnikatelského projektu a identifikovat doporučení v oblasti prevence a zvládnání těchto rizik. Pochopení současného postavení podniku na trhu, včetně nedostatků a předností společnosti, je nutným předpokladem pro identifikaci klíčových rizik, ovlivňujících efektivní fungování firmy. Bez vymezení strategického plánu rozvoje podniku a analýzy prostředí není možné započít analýzu rizik a dosažení cílů firmy prostřednictvím vymezené strategie pro nadcházející léta.

Předmětem zájmu se pro účely zpracování této práce stala společnost BEST, a.s., jež představuje od roku 1990 leadera na trhu betonových prvků. Autorka zvolila tento podnik především z důvodu dlouholeté tradice společnosti a stabilní hospodářské a surovinové základny. Jelikož podnik zaměstnává téměř 500 zaměstnanců a disponuje osmi výrobními a prodejními areály v regionech Čech a Moravy, je z důvodu rozsáhlé výrobní činnosti ovlivněn řadou rizik, kterým musí preventivně předcházet, či s nimi úspěšně bojovat.



Nabyté teoretické poznatky autorka využila při zpracování praktické části předložené diplomové práce. Vyjma doporučené literatury byl teoretický podklad rozšířen o další tištěné publikace či online zdroje. Předložená diplomová práce je zpracována dle příručky pro zpracování odborných textů autora doc. PaedDr. Ludvíka Egera, CSc. publikace s názvem „Metodika k vypracování bakalářské/diplomové práce“.

Diplomová práce je diverzifikována do osmi kapitol, úvod předesílá cíl práce. První kapitola předkládá základní informace o společnosti BEST, včetně nastínění výrobního sortimentu a uskupení společnosti. Část pod titulkem Strategický plán podniku vymezený na střednědobé období identifikuje klíčový smysl podnikání prostřednictvím poslání a vize podniku pro uvažované období. V tomto oddílu je možné zhlédnout strategické cíle společnosti a kroky k jejich dosažení pomocí strategie pro plánovací období.

Třetí kapitola v podobě analýzy podnikatelského prostředí umožňuje stanovit aktuální pozici firmy a její schopnost reakce na změny okolí. Výstupem této části je posouzení citlivosti strategie na externí a interní vlivy. Finanční plán představuje neméně důležitý oddíl, který zastupuje kapitolu číslo čtyři, jelikož rozhoduje o reálnosti podnikatelského plánu z hlediska ekonomického. Zde dochází k parametrizaci krátkodobých cílů pro jednotlivé roky s finální tvorbou dílčích plánů a „Master budget“.

Klíčovou kapitolou celé diplomové práce je kapitola následující, a to Analýza rizik. Ta sumarizuje rizikové faktory, se kterými by se firma mohla v budoucnosti potýkat. Významné rizikové faktory ohrožující realizaci střednědobého plánu jsou charakterizovány pravděpodobností výskytu a intenzitou dopadu. Součástí této kapitoly je také analýza citlivosti, prostřednictvím níž lze zpřesnit dopad jednotlivých faktorů. Oddíl uzavírá nepřímé stanovení rizika, které poskytuje fakta o odolnosti podnikatelského projektu.

Kapitoly, které následují, se týkají vymezení možných budoucností prostřednictvím scénářů, které předurčují hlavní předpoklady naplnění cílů firmy. Výsledné porovnání nejvíce pravděpodobného pohledu na budoucnost firmy a vytyčených cílů vymezuje předpokládaný směr společnosti.

Kapitola následující analyzuje strategii na vytyčené období a schopnost společnosti naplnit strategický záměr, včetně identifikace symptomů, z nichž hrozí podniku nebezpečí.

Závěrečná kapitola je věnována předpokladům podniku dosáhnout předsevzatých cílů s ohledem na celkovou dispozici firmy, včetně opatření za účelem ošetření možných rizik. V závěru je možné zhlédnout celkové zhodnocení výsledků práce.

Předložená diplomová práce byla zpracována s použitím odborné literatury v interakci s diverzifikovanými články a zahraničními fakty. Praktická část byla vytvořena s ohledem na dostupné zdroje společnosti, firemní katalogy, rozhovory. Autorka využila pro zpracování nástroje Microsoft Word, Excel a Aris Express.

## 1 Společnost BEST, a.s.

### 1.1 Charakteristika společnosti

Společnost BEST se orientuje na výrobu betonových prvků pro nejrůznější, především outdoorové, využití. Podnik byl vybudován v roce 1990 na zelené louce, v současné době již obsazuje dominantní část tuzemského trhu vzhledem k realizované činnosti a ve svém sektoru je nejtradičnějším českým výrobcem.

BEST disponuje 8 výrobními a prodejními areály s 24 továrnami v různých regionech Čech a Moravy. Uvedl do provozu největší továrnu v tomto sektoru v historii České republiky. Podnik disponuje širokou surovinovou základnou, vlastní tři štěrkopískové lomy a exportuje do Německa, Rakouska, Polska a na Slovensko. Zaměstnává necelých 500 vlastních zaměstnanců, **zakladatelem, stoprocentním vlastníkem, předsedou představenstva je Ing. Tomáš Březina** (best.info, 2014a).

Od roku 1993 společnost poskytuje zákazníkům možnost výběru sortimentu nejen přes katalogy, ale také pomocí přímého zhlédnutí ve vzorkovnách po celé České republice. V současné době BEST poskytuje produkty také prostřednictvím největšího obchodně-architektonického centra s betonovými prvky na našem území. Pozitivní vnímání firmy, včetně budování dobrého jména, BEST vytváří prostřednictvím propagace svého loga s důrazem kladeným na marketingové předpoklady.

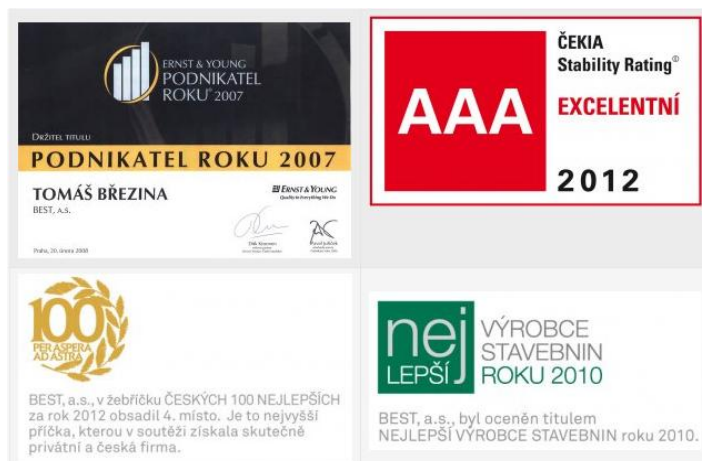
Obr. č. 1: Logo společnosti



Zdroj: best.info, 2014b

BEST je držitelem mnoha ocenění, která jsou výstupem rozvážné hospodářské činnosti a zabezpečení kvalitního chodu společnosti.

Obr. č. 2: Ocenění podniku



Zdroj: best.info, 2014c

### 1.1.1 Výpis z obchodního rejstříku

Název subjektu: BEST, a.s.

Spisová značka: B 545 vedená u Krajského soudu v Plzni

Sídlo: Rybnice 148, okres Plzeň-sever, PSČ 331 51

Identifikační číslo: 252 01 859

Den zápisu: 25. 7. 1996

Vklad: 400 000 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba cementového zboží a umělého kamene, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej, oprávnění k činnosti prováděné hornickým způsobem v rozsahu § 3 písm. a) zákona č. ČNR 61/88 Sb., oprávnění k hornické činnosti v rozsahu § 2 písm. b), c), d), e) zák. č. 61/88 Sb. (justice.cz, 2014a).

### 1.2 Sortiment výrobků

Produkty BEST lze segmentovat do dvou klíčových kategorií, kde dominantní roli hrají především v současné době velmi populární *betonové dlažby*. Dlažby BEST je možné charakterizovat optimálním složením betonu splňujícím normy ČSN EN 206-1.

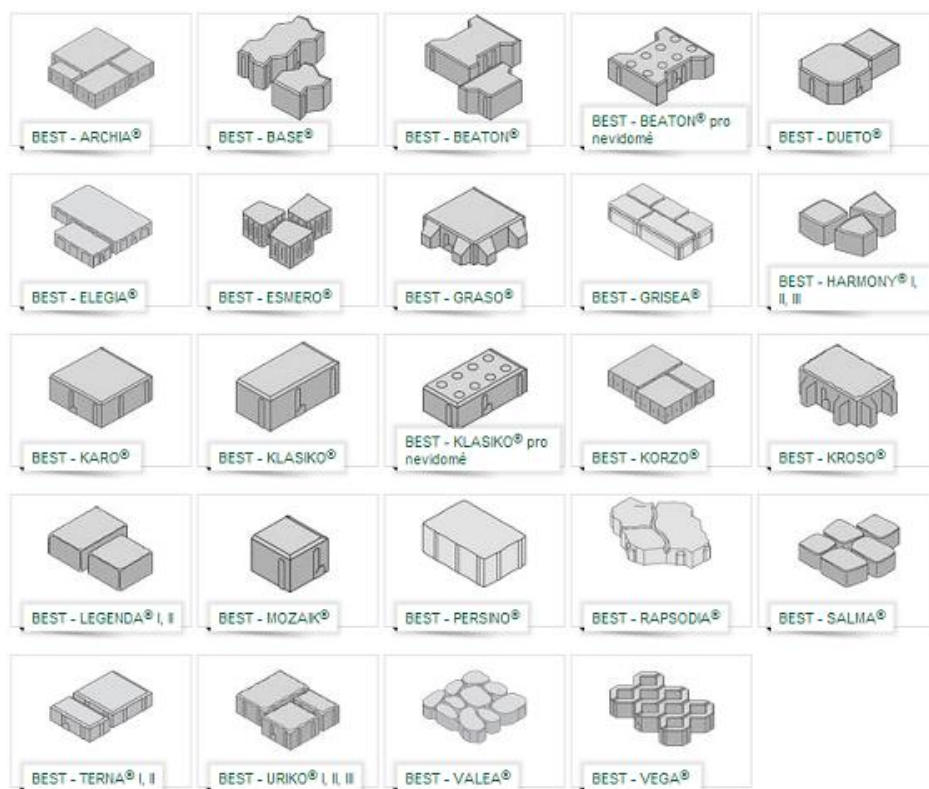
Jedná se o splnění nejvyšší třídy odolnosti prostředí XF4 proti chemickým rozmrazovacím látkám. Druhou kategorií zaujímají *prvky zdící* pro kompletní sestavení domu od základů až po střechu pomocí jednoho typu materiálu.

## Dlažby

Samotný slogan společnosti „Dlažba pro tři generace“ předurčuje produkt, který z hlediska dominance hraje ústřední roli. Sortiment dlažeb je rozčleněn do několika podkategorií, které jsou z hlediska podílu na tržbách rozhodujícími. Jedná se o dlažby skladební, zámkové, s ostařeným povrchem, zatravnovací dlažby, dlažby velkoformátové, dlažby na terasy aj.

Doplňky a příslušenství především v podobě betonových obrubníků, obvodových žlabů, či schodišť a palisád vhodných pro překonání výškových rozdílů v terénu dekorativním způsobem jsou samozřejmostí. Jednotlivé betonové dlažby se odlišují především povrchovou úpravou v podobě hladkého nebo reliéfního vzoru a nabízejí nejrozličnější způsoby využití, jelikož beton představuje jednu z nejvíce trvanlivých látek.

Obr. č. 3: Betonové dlažby BEST



Zdroj:best.info, 2014d

## **Zdíci prvky**

Společnost se dále specializuje na poskytování produktů vhodných pro výstavbu objektů. Do této sekce lze zařadit především zdící systémy jako je ztracené bednění a šalovací tvárnice, dutinové tvarovky s šířkou od 15 do 50 cm. Zdíci systém koresponduje s kompletní nabídkou prvků pro obvodové i vnitřní zdivo a uceleným stropním systémem. Do této podsekce je možné zařadit také nabídku různých typů betonu v širokém spektru pevnostních tříd a prvky pro podzemní sítě.

Zdíci systém BEST- UNIKA představuje ověřený stavební systém, jemuž zákazníci v Belgii a Francii dávají z 90% přednost před ostatními zdíci materiály. Beton zde zaujímá základní stavební materiál jak pro hrubou stavbu, tak pro zahradní výstavby.

*Společnost apeluje na zvyšování a sledování kvality výrobků, k čemuž jim napomáhají technologie Qaver a Prinzing z řad systémů Qsave a Primuss.*

### **1.3 Organigram BEST**

Vedení podniku preferuje maximální štíhlost firmy. Rozvoj společnosti je založen na prioritě personální poddimenzovanosti, s důrazem eliminace rizikového faktoru v podobě destrukce pozitivní pracovní atmosféry. Představenstvo společnosti, které je zároveň jejím statutárním orgánem, se skládá ze tří osob, a to konkrétně z předsedy představenstva Ing. Tomáše Březiny a dvou členů Ivety Churavé a Petra Rychtáře.

Dozorčí radu pak tvoří osoby tři, vykonávající funkci dozorčího orgánu, předsedkyní dozorčí rady Ivanou Kaclovou a členy Petrou Koudelovou a Pavlem Názlerem. Organizační struktura je uvedena na obrázku číslo čtyři.

Obr. č. 4: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování v Aris Express, 2014

## 1.4 Rozvoj společnosti

BEST klade důraz na jasné vlastnické uspořádání, které umožňuje v každé situaci dynamickému rozhodování. Upřednostňuje učinit jakékoli rozhodnutí, než žádné, které by mohlo mít vliv na vznik patové situace s dopadem na řízení a rozvoj společnosti. Dalším klíčovým faktorem rozvoje je důraz kladený na pozitivní vnímání vlastnictví, nejen ze strany vlastníků samotných, ale také ze strany zaměstnanců. Samozřejmostí je reinvestování zisku zpět do společnosti. Jedním ze směrů rozvoje je také připravenost managementu k provádění kontinuálních a trvalých změn s cílem udržení konkurenční výhody. Tento fakt musí být součástí firemní kultury.

## 2 Strategický plán podniku vymezený na střednědobé období

Strategický podnikatelský plán je výstupem činnosti vrcholového managementu, a to především pracovníků marketingu, výroby a financí. Zde jsou uvedeny cíle v oblasti nových výrobků, zdokonalení těch stávajících, rozšíření působnosti na nové trhy, snižování výrobních, odbytových a ostatních nákladů apod. Prostřednictvím strategie podnik naplňuje vytyčené strategické cíle (Synek, 2011).

### 2.1 Poslání

Poslání by mělo poskytovat odpověď na základní otázky smyslu uvažovaného podnikání a naplnění činnosti podniku prostřednictvím produktů. Musí respektovat historii firmy, její kompetence, včetně vlivů prostředí. Poslání musí být orientováno na trh, požadované výsledky a specifčnost podnikatelského projektu (Šulák, Vacík, 2005).

***Poslání společnosti je jednoznačné:*** Vytvářet a poskytovat takové produkty a služby, které ve vzájemné interakci účinné marketingové, obchodní, personální politiky a standardů vysoké kvality, budou uspokojovat zákaznické potřeby a zajišťovat dominantní postavení firmy na trhu betonových dlažeb.

Se zaměřením na *sortiment* vidí společnost BEST potenciál především v oblasti kvalitativní. Veškeré produkty mohou být přizpůsobeny požadavkům klienta, který si usměrňuje jednotlivé vizuální aspekty sám. Společnost dbá v první řadě na dodržování norem v oblasti kvality a realizuje osvědčené postupy. Prostřednictvím poskytování kvalitních produktů a služeb usiluje o budování pevných zákaznických vazeb.

Vztah *zaměstnanci* versus podnik je možné charakterizovat především různou personální strategií, poslání je v tomto směru založeno na kvalitních interních i externích vazbách, spolupráci se špičkovými odborníky, kteří napomáhají vytvářet požadované výstupy. S přihlédnutím k orientaci na *zákazníka*, se společnost BEST za léta existence přesvědčila, že není jednoduché získat zákaznickou důvěru. Proto se v první řadě orientuje na kvalitu, nikoli na kvantitu. Klade důraz na seriózní, férové jednání se zákazníky.



V oblasti *interních procesů* je pak doménou společnosti orientace na nejmodernější technologie ve své třídě za účelem dosažení požadovaných parametrů produktů, zachování kvalitativních charakteristik, s cílem poskytovat normám odpovídající, zákaznický orientované produkty. Smysl podnikání vidí společnost BEST nejenom v dosahování přijatelného zisku, ale také budování její pevné základny a zvyšování hodnoty firmy. Poslání společnosti je známo všem angažovaným personám, směřuje k cílům, kterých chce společnost v budoucnu dosáhnout.

## 2.2 Vize společnosti (2014-2016)

Vize společnosti představuje startovací bod každého správně postaveného strategického záměru, ve kterém je nutné zainteresovat skupinu rozhodujících strategických manažerů podniku. Vize je charakteristická svou hloubkou a šíří, je nutné se na ni dívat z různých pohledů s cílem dosažení kompromisního řešení. Musí být nadále zákaznický orientovaná a posilovat sociální politiku. Hlavní komponenty vize obsahují deskripci prvků, jako jsou zákazníci, produkty, popis trhu a segmentů, technické a technologické vlastnosti produktu, strategie záměru, filozofie záměru, vliv na koncepci a postavení podniku, veřejná image a sociální koncepce (Vacík, Šulák, 2001).

*Vize i cíle společnosti jsou vytyčeny na tříleté období, tedy do konce roku 2016.*

Společnost BEST bude i nadále *zákazníkům* nabízet takový sortiment produktů a služeb, který uspokojí příslušné zákaznické požadavky. V konečném směru se bude snažit zajistit pozitivní reference z úst zákazníka. Společnost by chtěla v horizontu 3 let investovat do nákupu nového přístroje na kontinuální sledování kvality, který rozšíří její technologické vybavení, s cílem eliminace chyb ve výrobě, produkce vyššího počtu kvalitnějších *výrobků* a naplnění růstu tržeb.

Společnost se bude i nadále snažit o udržení *pozice leadera* na trhu České republiky s ohledem na postavení podniku, dále pak se bude orientovat na upevnění pozice na trzích střední Evropy s cílem stabilizace a možnosti budování partnerských vazeb. Do konce sledovaného období by společnost ráda uzavřela smlouvy na dodávku produktů novým klíčovými zákazníkům na *trzích střední Evropy* za účelem zvýšení podílu tržeb na zahraničních trzích.

**Strategie záměru** je tedy blíže specifikována v podobě potřeby udržení stávající pozice společnosti na domácím trhu a posílení pozice na trzích zahraničních cestou dodávek kvalitních produktů. Charakteristiky v podobě stabilní pozice firmy, rozvojových aktivit v součinnosti se schopnými pracovníky napomáhajícími výrobě ojedinělých produktů, představují podklady mající vliv na **postavení a koncepci podniku**.

V otázce **filozofie záměru** bude i nadále společnost BEST dbát na zaměstnávání těch nejschopnějších pracovníků, kteří jsou špičkami ve svém oboru. Preferuje pracovní schopnosti, nikoli vzdělání. Pravidelné předkládání výstupu firmy, zpětná vazba a možnost vznesení připomínek a idejí ze strany zaměstnanců je samozřejmostí. Tímto směrem se bude společnost ubírat i v nadcházejících letech.

BEST bude rozšiřovat ve vytyčeném období také počet pracovníků z řad obchodních a technických persón s cílem kvalifikované obsluhy nových strojů a nutnosti komunikace se zahraničními zákazníky. Vzhledem k fluktuaci pracovníků však nedojde k rapidnímu nárůstu počtu zaměstnanců, počet odchodů bude kompenzován nově příchozími a naopak. Společnost bude tedy i nadále dbát na důkladnou motivaci a vzdělávání pracovníků v sekci sociální koncepce. Bude se jednat zejména o technické a jazykové průpravy u vybraných pracovníků.

Tento přístup však již společnost uplatňovala v předcházejících letech, není v tomto směru nutný nábor nových pracovníků s orientací na zaškolení. Průběh bude zaštitěn pracovníky středního a vyššího managementu, stejně tak v případě budoucích marketingových aktivit. I v nadcházejících letech se společnost zaměří na tvorbu adekvátního pracovního prostředí, které bude stimulovat pracovníky k vyšší výkonnosti. **Sociální koncepce** bude probíhat nadále ve směru tvorby příjemné pracovní atmosféry, budování teamové práce, ale také zajištění optimální bezpečnosti na pracovištích.

Součástí vize společnosti bude také nutnost orientace na vývoj nových produktů v rámci produktových řad, z důvodu zachování konkurenceschopnosti a zajištění **užitných předností** produktu. Na vývojových aktivitách se budou podílet kvalifikovaní pracovníci a subjekty z řad veřejnosti (VŠ).

Pozitivní veřejná image a zachování si dobrého jména je jedním z klíčů k úspěchu a nutností pro nadcházející léta. Společnost se bude orientovat nejen na marketingové aktivity realizované doposud, ale také na rozšíření své působnosti do oblastí charitativní. ***Jedná se o praktiky uplatňované v rámci CSR.***

Pojem Corporate Social Responsibility identifikuje společenskou odpovědnost firem. Tento termín se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a je spjat se způsobem vedení firmy a budování vztahů s partnery, které přispívá k reputaci a zvýšení důvěryhodnosti společnosti (csr-online.cz, 2014).

### **2.3 Strategické cíle**

Primární střednědobé strategické cíle lze vytyčit v rámci střednědobého strategického plánu, pro účely společnosti BEST se bude jednat o střednědobý strategický plán na období 2014-2016. Primární strategické cíle avizují to, čeho chce společnost v nadcházejících letech dosáhnout s přihlédnutím k pravidlu *SMARTER*, předsevzaté vizi a poslání společnosti.

#### *Strategické cíle společnosti BEST k 31. 12. 2016:*

- Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti o 14 % do roku 2016.
- Zvýšení počtu zákazníků na středoevropských trzích s podílem tržeb těchto zemí na celkových tržbách alespoň 5 % do konce roku 2016, což představuje minimální objem prodeje dlažeb 500 000 m<sup>2</sup> na těchto trzích.
- Každoroční uvedení jednoho nového typu dlažby na trh, společnost se musí pohybovat v kladných číslech (kladný EBT). Zisk je reinvestován vždy do společnosti na aktivity tohoto rázu.
- V roce 2015 zefektivnit kontinuální kontroly sledování kvality výrobků během výrobního procesu pořízením nového přístroje z řady Qsave v celkové hodnotě 35 mil. Kč.
- Od roku 2014 navázat spolupráci s Fakultou strojního inženýrství VUT v Brně.

## 2.4 Strategie pro vytyčené plánovací období

Společnost BEST bude dbát na naplnění vize být jedničkou na trhu betonových výrobků v České republice, posílení postavení v rámci střední Evropy a vytváření zdrojů pro další rozvoj. Strategie společnosti BEST bude zaměřena v první řadě **na strategii vývoje výrobků**, jež je spojena s pravidelnými inovačními aktivitami ve vzájemné kooperaci s vysokoškolskými subjekty a externími pracovníky na domácích i zahraničních trzích.

Vývoj produktů probíhá na základě důkladného marketingového průzkumu, kde je možné identifikovat zákaznické potřeby ve vzájemné interakci s požadavky podniku na udávání trendů na trhu betonových prvků. Produkty jsou typické jednotným složením betonu a vibrolisovanou technologií, nicméně odlišnými charakteristikami v podobě barvy, umístění apod.

Produkty, které nedosahují z hlediska objemů prodeje požadovaných výsledků, jsou z výroby staženy a nahrazeny produktem novým. Spolu se strategií vývoje nového produktu se pojí také potřeba permanentního zefektivňování a udržování standardů v oblasti vnitřních procesů. Zde je na mysli kontrola kvality produktů, ale také pracovních postupů, včetně odpovídajícího systému hodnotících kritérií.

Další z dílčích strategií společnosti bude **penetrace trhu**. V tomto směru se společnost zaměří opět jak na domácí, tak zahraniční trhy, prostřednictvím uplatňování současných produktů na současných trzích. Jedná se nejen o trh České republiky, ale také země zahraniční, do nichž podnik exportuje, s cílem zvýšení tržního podílu. Společnost tak může využívat svých osvědčených principů a zdrojů. Zvýšení počtu zákazníků bude spjato s potřebou průzkumu trhu, za účelem dosažení možné komparace požadavků zákazníků na tuzemském a zahraničním trhu. Na základě zjištěných poznatků, bude moci společnost BEST rozpoznat zákaznické potřeby týkající se především produktové, cenové politiky, či uplatnit principy customizace.

*Lidé se budou vždy starat o svá obydlí, vylepšovat je v horších i lepších časech“*  
(best.info, 2013e).

Doposud byl celkový podíl tržeb z prodeje výrobků v zahraničí zanedbatelný (<1%) oproti tuzemskému trhu, nicméně je nutno tento cíl zohlednit, jelikož se společnost bude v budoucnosti orientovat na zahraniční trhy s vidinou možné výstavby nových výrobních kapacit. Z tohoto důvodu by se již ráda soustředila na zákazníky z klíčových trhů a budovala zde partnerské vazby. Za významné trhy společnost bude i nadále považovat především Německo, Polsko, Slovensko a Rakousko, kde se bude orientovat na posílení pozice na trhu.

BEST se bude snažit cílit své aktivity na další trhy jako je Rumunsko, nicméně strategie výstavby hal nebude hlavním cílem společnosti pro vytyčené období 2014-2016. S výše uvedenými strategiemi se pojí také nutnost kladení důrazu na **marketingové a personální aktivity** za účelem zvýšení povědomí o firmě a budování dobrého jména společnosti. Strategie mohou být naplněny pouze dvěma způsoby, a to důkladnou marketingovou podporou a personálním zaštitěním. Marketingové principy se budou soustředit na oblast internetového marketingu, účast na veletrzích, podporu charitativních událostí, či individuálních osob sociálně a zdravotně znevýhodněných.

Personální podpora spočívá v pravidelných zaškolovacích procesech a meetinzích, kde budou pracovníci informováni o nových produktech. Dělníci a vývojáři o nutných technických parametrech, které je nutné dodržovat při výrobních procesech, obchodníci a personalisté o marketingové propagaci pro uvedení a udržení produktu na trhu.

### **3 Vliv prostředí na střednědobý strategický záměr**

Klíčovým krokem strategického manažera je analýza podnikatelského prostředí. Firma analyzuje podnikatelské prostředí za účelem identifikace pozice v prostředí, efektivní reakce na změny prostředí, posouzení potenciálu rozvoje, předvídání chování zákazníků a konkurentů, či identifikace rizikových faktorů vzhledem ke strategickému záměru (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Deskripce analýzy podnikatelského prostředí vychází z metod MAP, tedy monitoruj, analyzuj a predikuj. V potaz je nutné brát také možnou reformulaci strategického záměru v případě, že by se významně změnily předpoklady, za nichž byla současná strategie zformulována. Podnikatelské prostředí lze segmentovat na externí, které zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí, a prostředí interní, tedy mikroprostředí (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí je směrodatným základem pro provedení analýzy rizik. Pro potřeby podnikatelského prostředí, v němž bude plán realizován, budou nastíněny pouze vlivy mající přímý vliv na společnost BEST, resp. její strategický záměr.

#### **3.1 Externí analýza- makroprostředí**

Pro makroprostředí jsou charakteristické vlivy nepředvídatelné, či předvídatelné jen v malém rozsahu. Makroprostředí působí na podnikatelskou činnost neustále a proměnlivě, tudíž je zapotřebí flexibilně se přizpůsobit jeho změnám. Zatímco pro jeden subjekt je situace příležitostí, pro jiný subjekt může být hrozbou. Pojem makroprostředí zahrnuje množství vlivů, jejich vývojových trendů a tendencí. Cílem je tedy zjišťovat trendy prostřednictvím statistických dat (Kozel, 2006).

Stavebnictví, které je klíčovým odvětvím pro výrobky společnosti BEST, bylo zasaženo od roku 2009 (pro rok 2013 meziroční pokles produkce o 1,4 %) přetrvávající nízkou poptávkou domácností i firem způsobenou celkovou nejistotou domácího a vnějšího ekonomického a politického prostředí. Dle slov vlastníka společnosti BEST je však krize pouhým slovem.

„Já osobně slovo krize nesnáším. Tlačí se na nás ze všech stran, ale nikdo jí nikdy neviděl a málokdo ví, co to skutečná krize je. Krize by byla, kdybychom dnes stáli na prahu třetí světové války.“ (plzensky.denik.cz, 2009).

„V médiích a elitami je trvale skloňováno slovo krize. Přesto ročně miliony spoluobčanů řeší *first minute, last minute, all inclusive*“ (euro.e15.cz, 2012).

### 3.1.1 Klíčové předpoklady

Společnost BEST se stejně jako ostatní podnikatelské subjekty musí přizpůsobit změnám vyvolaným novelizací Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb., změnám v občanském zákoníku a zákoníku práce. Podnik dbá na dodržování norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001, s nimiž jsou spjaty nároky na používaný materiál dle předpisů ČSN ISO. Společnost musí respektovat legislativní změny týkající se mzdové politiky, sazby daně z příjmu právnických osob (19%) či novinek v oblasti DPH. Dále pak se orientuje celkovou legislativou týkající se změn sazby minimální a zaručené mzdy, náhrady mezd, zdanění apod. Rok 2013 lze charakterizovat meziročním poklesem HDP o 1,3%. Dle prognózy ČNB je možné v následujících letech předpokládat oživení ekonomiky a meziroční růst reálného HDP, který dokresluje následující tabulka.

Tabulka 1: Vývoj HDP

Ukazatel	Rok	Ve výši
Meziroční růst reálného HDP	2013	-1,3%
	2014	2,2%
	2015	2,8%

Zdroj: vlastní zpracování dle [cnb.cz](http://cnb.cz), 2014a

Dalším z klíčových ukazatelů je míra inflace, jejíž meziroční hodnota za rok 2013 byla 1,0%. Dle prognózy ČNB se v nadcházejících letech bude míra inflace pohybovat v roce 2014 kolem 1,2% jako druhá nejnižší za poslední desetiletí. Nadále se předpokládá udržení výše inflace kolem inflačního cíle, tedy 2%. Vzhledem k nárůstu hodnot míry inflace ve srovnání s hodnotami uvedenými ve finančním plánu by mohlo dojít k nepříznivému dopadu na velikost provozních nákladů podniku BEST. ČNB stanovila podíl nezaměstnaných v roce 2013 ve výši 8,20%, dále bude docházet k vývoji kolem 8,60 % v roce 2014. Tento trend bude zachován i pro nadcházející roky.

S přihlédnutím k orientaci společnosti BEST ve směru nejen tuzemského trhu, ale také trhů zahraničních, je nutné uvést předpokládaný vývoj HDP zemí exportu produktů společnosti. Společnost se zaměřuje především na trh německý.

„Celkový export v prosinci 2013 podle hlavního ekonoma UniCredit Bank Pavla Sobiška táhla poptávka ze zemí EU, zejména z Německa“ (asociaceexporteru.cz, 2014).

**Tabulka 2: Vývoj HDP zahraničí**

<b>Růst HDP (%)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Rakousko	0,9	0,3	1,5	1,8
Německo	0,7	0,4	1,8	2,0
Polsko	1,9	1,6	2,9	3,1
Slovensko	1,8	0,8	2,3	3,2

**Zdroj: vlastní zpracování dle europa.eu, 2014**

Vzhledem k vývozu produktů je nutné, aby společnost BEST sledovala také vývoj měnového kurzu, v tomto případě se jedná o kurz české koruny vůči euru. V listopadu 2013 bylo bankovní radou ustanoveno používání devizového kurzu jako nástroje uvolnění měnových podmínek. ČNB se zavázala intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby se kurz pohyboval u hranice 27 CZK/EUR.

Za těchto okolností je velmi těžké predikovat vývoj měnového kurzu, nicméně se předpokládá udržení stávající meze do roku 2015. Vývoj je však nutné i nadále sledovat, jelikož protipól v podobě apreciacie domácí měny by znamenal zhoršení exportních podmínek pro podnik. Současná situace tento fakt nepotvrzuje, nicméně s ohledem na minulý vývoj, kdy došlo k razantním změnám, je možné budoucí vývoj pouze odhadovat.

Na základě takto zjištěných poznatků bude riziko apreciacie zahrnuto do níže uvedených charakteristik a výpočtů i vzhledem k nízké pravděpodobnosti výskytu. Také z důvodu nízkého podílu zahraničních tržeb na celkových tržbách se bude jednat pouze o okrajovou deskripci.



Tabulka 3: Vývoj měnového kurzu

Ukazatel	Rok	Ve výši
Kurz CZK/EUR	2013	26,13
	2014	27,05
	2015	27

Zdroj: vlastní zpracování dle cnb.cz, 2014b

Sazba daně z příjmu právnických osob ve výši 19% v nadcházejících letech pravděpodobně zůstane neměnná, je však nutné brát v potaz také změny v zákoníku práce.

Společnost BEST je výrobním podnikem, tudíž musí respektovat také normy týkající se ochrany životního prostředí. V tomto směru však firma realizuje bezodpadovou výrobu v uzavřených, odhlučněných továrnách, nevypouští žádné exhalace, vytápí tepelnými čerpadly a využívá pouze přírodní materiály, žádné chemikálie. Firma však musí dodržovat velmi přísná pravidla světové normy ISO 14001, díky nimž by v budoucnu neměl nastat problém v rámci environmentální politiky.

Činnost společnosti BEST je spjata s potřebou kvalitního technologického zázemí. I přesto, že společnost chrání své technické a technologické know-how, klade důraz na využívání nejmodernějších, avšak osvědčených postupů za účelem dosažení požadovaných výstupů. Do budoucna se i nadále bude orientovat na zdokonalování pracovních postupů, rozšiřování a modernizaci výrobních linek s cílem minimalizace nákladů.

Společnost BEST se při naplňování své činnosti musí vypořádat také s řadou **kulturních a sociálních vlivů**. Jelikož preferuje zaměstnávání vysoce špičkových pracovníků, měřených ne úrovní vzdělání, ale pracovních schopností, naráží na problém při vyhledávání nových zaměstnanců s požadovanými schopnostmi. Jedním z důvodů je také preference feminizovaného obsazení nejvyšších a středních pozic, a to především z důvodu vyšší výkonnosti a bystrosti.

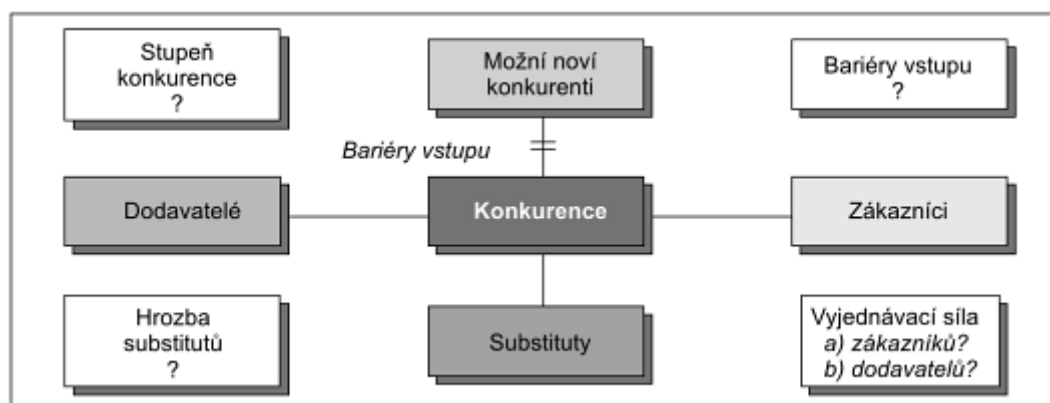
Demografické aspekty hrají v podniku roli také v případě věkové struktury pracovníků. Dělnické profese vykonávají pracovníci středního věku z důvodu fyzické náročnosti, u administrativních a vedoucích pozic není věk limitující.

V závěru provedené analýzy makroprostředí je nutné zmínit následující fakt: „Česká ekonomika poroste letos i příští rok rychleji“ (ekonomika.idnes.cz, 2014). Zda však tato predikce bude skutečně naplněna nelze stanovit s jistotou.

### 3.2 Externí analýza- mezoprostředí

Analýza mezoprostředí je orientována na rozbor odvětví, v němž je podnik aktivní, či kam chce rozšířit svoji činnost. Benchmarkingové analýzy napomáhají vyhodnotit konkurenceschopnost firem, které v daném oboru působí, jejich výkonnost, či vývoj oboru samotného. Údaje lze čerpat ze statistických podkladů. Postup analýzy je standardizován dle Porterova modelu pěti sil (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Obr. č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012

Společnost BEST je největším českým výrobcem betonových stavebních prvků. Jedná se o největší a neúspěšnější firmu ve svém oboru, zastává roli více jak dvacetiletého lidera na trhu. Přes 50% prodejů betonových stavebních prvků domácností pochází od společnosti BEST. Tento tržní podíl však firma plánuje navyšovat s ohledem na růst počtu zákazníků.

Dle slov jednatele společnosti je nutné se přizpůsobit civilizační realitě, udržet stávající pozici na tuzemském trhu, ale také rozšířit působnost do ostatních zemí střední Evropy, či jiných tržních segmentů. BEST byla první firmou propagující zámkovou dlažbu v České republice.

„Založil jsem firmu, která v Československu náš průmyslový sektor zavedla“ (parlamentnimagazin.cz, 2013). Společnost také jako první ve svém oboru obdržela v roce 1996 certifikaci ISO.

### 3.2.1 Konkurence

V současné době lze původní malé, roztržštěné firmy koncentrovat do tří až čtyř větších českých *konkurentů*, kteří hrají na trhu zřetelnější roli. Zásadní postavení má však stále společnost BEST, jež je 5x větší než druhý nejsilnější konkurent. Jelikož společnost BEST v současné době disponuje 24 továrnami a prodejními místy v různých regionech, lze za klíčové konkurenty označit například společnost CS- Beton s.r.o., DITON s.r.o., PREBETON s.r.o., BETON Brož s.r.o.

Ze zahraničních konkurentů se pak jedná například o německou firmu Simic Bauelemente GmbH či rakouskou společnost Betonwerk Rieder GmbH. Tyto zahraniční firmy by však neměly vzhledem k tržní orientaci produkce představovat pro podnik zásadní hrozbu. Stejně tak společnost nepřikládá velkou váhu potencionálním konkurentům, jelikož vstup nových firem na trh je kapitálově náročný a v současné době ne zcela příznivý.

Společnost vidí svoji *konkurenční výhodu* především ve flexibilitě a přizpůsobení se permanentnímu vývoji, orientaci zaměstnanců na růst firmy a z toho vyplývající procesy a změny ve firmě. Klíčová konkurenční výhoda společnosti však tkví především ve špičkové kvalitě produktů na světové úrovni spolu s kvalitním řízením podniku, kde vlastník, předseda představenstva a výkonný ředitel zastává pouze jednu osobu. Oproti konkurenčním podnikům si může dovolit poskytovat dvacetiletou záruku na výrobky, což je také jedna z dominantních výhod.

### 3.2.2 Substituty

Za možné *substituty* produktů společnosti BEST lze označit především využití diferencovaných stavebních či dlažebních materiálů, nežli produkty samotné. V tomto směru je možné uvést kamenné, dřevěné, keramické obklady. Tyto substituční materiály však nejsou tolik odolné, vyjma dlažeb kamenných, kde je však poměr kvalita versus cena neadekvátní.

Společnost se z největší části spoléhá na své vlastní zázemí a sílu. Pro výrobu betonu využívá svých tří štěrkopískových lomů, disponuje největší surovinou základnou v oboru. Většinou část surovin pro vyhotovení betonové směsi tedy získává z vlastních zdrojů, což lze považovat za jednu z konkurenčních výhod. Výrobní areály jsou umístěny v blízkosti lomů s cílem minimalizace nákladů na přepravu.

### **3.2.3 Dodavatelé**

Spolupráce s *dodavateli* se týká spíše oblasti technologií, jako jsou revoluční systémy pro hodnocení kvality betonových výrobků Qaver, robotické technologie Primuss německého dodavatele společnosti Prinzing pro výrobu šachtových den či technologie na výrobu vibrolisované dlažby. Společnost sama zajišťuje těžbu surovin, výrobu, balení produktů, paletování, či dopravu, spolupracuje však s řadou pokládkových firem dle příslušného regionu působnosti.

Kooperace s dodavatelskými subjekty probíhá také ve směru dodávek surovin pro mísení betonu, jako je především cement, kamenivo, či barviva. Tato spolupráce je však důkladně ošetřena nejen dodavatelskými smlouvami, ale také diverzifikací subjektů, jejichž případný výpadek by vedl k okamžité substituci článkem novým. Dodavatelské firmy jsou si vědomy klíčového odběratele, tudíž pravděpodobnost výskytu selhání je poměrně malá.

Klíčovými zákazníky společnosti BEST jsou v drtivé většině čeští odběratelé. Společnost se snaží v současné době orientovat především na cílovou skupinu ve věku 20-35 let prostřednictvím marketingových nástrojů, jelikož představují perspektivní cíl vzhledem k budoucí výstavbě obydlí. Klíčoví zákazníci společnosti dosahují převážně střední věkové hranice.

BEST dbá také na upevňování vztahů s dlouhodobými velkoobchodními partnery a se stavebními firmami, u nichž v nadcházejících letech plánuje posílit smluvní závazky týkající se minimálního množství odebíraných výrobků. V nynější době má takto ošetřeno přibližně 500 smluv. Tento poměr chce v nadcházejících letech navyšovat, alespoň ve směru nárůstu minimálního odebíraného množství zboží ročně. Klíčovými odběrateli jsou například společnosti Karpem, a.s. či Saint- Gobain Building Distribution CZ, a.s.

Společnost BEST však není součástí tzv. betonářského lobby, tedy neposkytuje beton k výstavbám dálnic či nádrží. I z tohoto důvodu nebyla společnost natolik zasažena poklesem oboru stavebnictví, jelikož šlo spíše o recesi velkých stavebních firem, které realizují zakázky obrovských dopravních staveb. I přesto je společnost BEST autorem řady významných realizací dlažeb pro stanice metra Chodov, Ládví apod.

V nadcházejících letech by se společnost ráda orientovala více na zahraniční trhy s cílem zvýšit nejen dodávky produktů, u kterých je to z hlediska nosnosti a nákladovosti možné, ale také s cílem vybudovat výrobní haly v místě určení. V rámci zahraničních trhů se i nadále bude společnost orientovat na trhy evropské. Druhotnou platební neschopnost ze strany *zákazníků* není společnost ve většině zakázek nucena řešit, a to především z důvodu opatření vedoucího k uhrazení ceny zboží, či její poměrné výše, ještě před samotným dodáním.

### **3.3 Posouzení citlivosti strategie na externí vlivy prostřednictvím matice EFE**

Prostřednictvím charakteristik makro a mezo prostředí lze provést externí analýzu pomocí matice EFE. Postup lze charakterizovat následujícími kroky:

- Vyhotovení tabulky významných příležitostí a hrozeb, které by mohly ovlivnit naplnění strategického záměru podniku.
- Zajištění symetričnosti matice prostřednictvím stejného počtu příležitostí a hrozeb.
- Dle důležitosti příležitosti, či hrozby lze následně přiřadit každému rizikovému faktoru váhy v rozsahu 0,00-1,00, kde suma vah hrozeb a příležitostí je rovna 1,00.
- Provedení ohodnocení faktorů rizika příslušným stupněm vlivu na strategická východiska, přičemž stupnice vlivu je ohodnocena jako 1- nízký vliv, 2- střední, 3- nadprůměrný, 4- nejvyšší.
- Součin vah a stupně vlivu určuje vážené hodnocení. Celkové vážené hodnocení je dáno součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Nejvyšší citlivost strategického záměru na externí prostředí indikuje hodnocení 4, nízkou citlivost představuje hodnota 1, střední citlivost je 2,5.

Při vysoké citlivosti by firma měla klást větší důraz na tvorbu scénářů, naopak při nízké citlivosti je možná orientace dle trendů ověřených z minulého období (Fotr, Vacík, Souček, 2012).

**Tabulka 4: Posouzení citlivosti strategie na externí vlivy prostřednictvím matice EFE**

<b>Příležitosti (O)</b>	<i>Váha faktoru</i>	<i>Stupeň vlivu</i>	<i>Vážený poměr</i>
Vývoj nových výrobních technologií	0,17	4	0,68
Obtížný vstup nových konkurentů do oboru	0,11	3	0,33
Vytváření dlouhodobých vztahů s dodavateli a odběrateli	0,09	2	0,18
Dostatek distribučních kanálů	0,07	2	0,14
Ekonomický růst zemí vývozu	0,05	1	0,05
<b>Hrozby (T)</b>	<i>Váha faktoru</i>	<i>Stupeň vlivu</i>	<i>Vážený poměr</i>
Pokles poptávky	0,14	4	0,56
Legislativní aspekty	0,11	3	0,33
Ztráta dodavatelů technologií	0,10	2	0,20
Zhodnocení kurzu CZ/EUR	0,07	1	0,07
Změna preferencí zákazníků- výrobní materiály (substituty)	0,09	2	0,18
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>2,72</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Citlivost podnikatelského záměru a strategie na externí vlivy je střední. Citlivost je patrná z hodnoty výsledného kritéria 2,72. Poměr vážených hodnot lze považovat za vyrovnaný. Příležitosti nabývají hodnot 1,38 v komparaci s hrozbami, které byly vyčísleny na 1,34. Jako největší příležitost se jeví **vývoj nových technologií**. V případě společnosti BEST se jedná především o systémy podporující řízení kvality, jenž odebírá výhradně od německých dodavatelů. Za hlavní hrozbu lze zhlédnout **pokles poptávky** ze strany zákaznické v důsledku makroekonomických vlivů.

### **3.4 Interní analýza- mikroprostředí**

Interní analýza musí vycházet ze seznamu silných a slabých stránek v rámci interních funkčních oblastí podnikatelského subjektu, samozřejmě ve vztahu k analyzovanému strategickému záměru. Vzájemná spolupráce funkčních útvarů je podmíněna kulturou podniku (Šulák, Vacík, 2005).

*„Nikdy si nesmíte myslet, že se nacházíte ve stagnujícím oboru. Neexistují stagnující obory, existují stagnující manažeři, kteří bezmyšlenkovitě akceptují to, co považují za možné ostatní“* (Jakubíková, 2013, s. 102).

#### **3.4.1 Management**

Jak již bylo řečeno, zakladatelem společnosti BEST je Ing. Tomáš Březina, který zároveň vykonává funkci výkonného manažera. Vedení podniku klade důraz na jasné vlastnické uspořádání, umožňující za každých okolností dynamické rozhodování.

Apeluje na pozitivní vnímání vlastnictví jak ze strany vlastníků, tak ze strany zaměstnanců, zisk je reinvestován zpět do společnosti. Management je připraven provádět kontinuálně a trvale změny. V prvních letech se jednalo o otázku přežití, v následujících letech nutnost k získání konkurenčního náskoku. V případě strnulosti sama firma změnu vyvolá, tento fakt je součástí firemní kultury. Plánování ve společnosti je spíše krátkodobé, v písemné formě nastíněno pouze stručně, s důrazem kladeným na operativní jednání.

Organizační struktura a členění společnosti jsou zcela standardní, vedení preferuje personální poddimenzování, odborové organizace zaměstnanců ve společnosti nejsou.

Důraz je kladen na zvyšování produktivity, nikoli počtu zaměstnanců. Vedení podniku dbá na férovou personální politiku. Spolupracuje v tomto směru i s externími špičkovými odborníky. Ve společnosti je zavedeno *nadprůměrné odměňování*.

Atypické je především feminizované obsazení nejvyšších i středních řídicích struktur, kde na klíčových pozicích je cca 70 % žen. Věk a pohlaví z hlediska mzdové politiky nehrají roli. Společnost prosazuje otevřenost vůči svým zaměstnancům. V závěru každého roku přednáší vedení společnosti před všemi zaměstnanci ekonomické i obchodní výsledky, byla zavedena každoroční „*Zpráva o stavu BESTU*“, kterou v písemné podobě obdrží na jaře každý zaměstnanec. Všichni jsou tak seznámeni a ztotožněni s vizemi společnosti. Zpětná vazba pracovníků je v podniku vítána.

Zaměstnanci mohou vnášet své připomínky a ideje během roku, z nichž každou z nich musí vedoucí pracovníci ověřit a poskytnout vyrozumění pracovníkům o závěrečném rozhodnutí. Společnost se snaží o maximální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím intenzivních školení dvakrát do roka. U vybraných zaměstnanců vzhledem k aktuální potřebě školení na nové stroje a jazykových průprav alespoň dvě hodiny týdně.

Dále se jedná o odborné semináře, jazykové kurzy stávajících i nových zaměstnanců, čímž se snaží eliminovat riziko případného pochybení z jejich strany. Je možné uvést například semináře věnované zděním systémům BEST UNIKA, podporu jazykového vzdělávání dětí zaměstnanců ve výši 3 000 Kč, či podporu jazykového studia v zahraničí do výše 30 000 Kč.

V otázce *politiky jakosti* dbá společnost BEST na přísné požadavky, klade důraz na provádění pravidelných kontrol zpravidla čtvrtletně. Společnost BEST je držitelem Zlatého certifikátu za kompletní certifikaci dle norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Dokument týkající se jednotné politiky integrovaného systému managementu je možné dohledat v příloze A.

### **3.4.2 Výroba**

Společnost chápe kvalitní výrobu jako nutný a logický předpoklad její existence. Trvale se snaží o nejkvalitnější výrobky na trhu.



S veškerými měřitelnými standardy je BEST v současné době o krok před konkurencí. Společnost si vydobyla s výrobky postavení předpisovaného měřítka kvality ve stavebních projektech. Svoji výrobu realizuje v osmi výrobních a prodejních závodech jako je Rybnice, Polerady, Lučice aj. Za zajímavost lze uvést to, že výrobní závody jsou umístěny tak, aby z každého místa v České republice nebyla dojezdová vzdálenost k nejbližšímu závodu delší než předepsaný počet kilometrů stanovený vedením.

Investiční aktivity se doposud soustředily především na přípravu a zahájení projektu výroby kompletního programu výroby kanalizačních dílců ve vymezených závodech a rozšíření výrobní technologie na výrobu kanalizačních šachet, skruží a kónusů. Jedním z investičních projektů bylo rozšíření výrobní technologie na výrobní lince v závodě Rybnice s cílem navýšit kapacitu výroby vysokých prvků.

Společnost se pojí s pojmem **globální blokař**, čímž se řadí a plánuje řadit i nadále spíše mezi příhraniční exportéry.

*„My jsme globální blokaři. Ze 193 států světa, jež jsou registrovány v OSN, jsme do našeho průmyslového sektoru na našem území dovolili vstoupit jen jednomu, a to nesmírně nepatrně. Ne administrativní blokací, ale svojí světovou kvalitou, dynamikou růstu, výkonností, dnešní velikostí. Jsme čeští adresou, hrdostí, i daněmi“ (best.info, 2013f).*

BEST využívá k výrobě mnoho strojů se speciálními funkcemi, jejichž výpadek by mohl zastavit průběh celého výrobního procesu, a proto společnost provádí pravidelné řádné prohlídky, opravy atd. Zmetkovitost ve společnosti dosahuje hodnot kolem 2%, jelikož počítá také s testovacími výrobky. Klade důraz na využívání nejmodernějších technologií s ohledem na životní prostředí, co nejrychlejší a nejefektivnější výrobu. Z většinové části odebírá veškeré technologie od zahraničních dodavatelů, čímž si vytváří konkurenční výhodu v podobě privilegia využívání nových technologií na území České republiky.

### **3.4.3 Výzkum a vývoj**

V oblasti výzkumu a vývoje se společnost soustředí na zavádění nových standardů řízení výroby, probíhá kontinuální vývoj nových výrobků, aktivní průzkum trhu, cílení na inovační postupy.

Zpravidla se jedná o nové produktové řady, receptury, barevná provedení, povrchy výrobků. Společnost pravidelně investuje do špičkového vybavení IT. Má snahu o maximální užitnou **hodnotu IT** a maximální využívání IT na všech úrovních.

Celkový návrh nového produktu, vývoj až po realizaci a přípravu dodávky společnost BEST vytváří sama. Výzkum trhu a pokládku vykonávají partnerské firmy. Na základě výzkumu, z kterého plynou požadavky zákazníků, společnost pravidelně obměňuje produkty na trhu. Jedná se však o produkty navrhované ve vzájemné spolupráci s podnikovými návrháři tak, aby na trh putovaly pouze produkty s novou přidanou hodnotou. Méně prodejné výrobky se stahují z výroby a jsou nahrazovány novými.

Spolupráce na výzkumu a vývoji probíhá také s partnery, jako jsou vysoké školy či Výzkumný ústav pozemních staveb. Jedná se především o výpomoc v podobě ověřování kvalitativních parametrů výrobků v předvýrobní etapě, stanovení interakce se standardními stavebními materiály, zpracování technické dokumentace výrobku, legislativní požadavky na stavební výrobky, technickou normalizaci, vliv na životní prostředí aj. Kooperace s vysokoškolskými subjekty spočívá především ve vývojových aktivitách. Společné návrhy firma testuje, v některých případech dokonce uvádí do samotného prodeje a nechává si je následně patentovat. Společnost vkládá zhruba 2,5% z celkových tržeb společnosti na výzkumné aktivity.

Důležitou roli pro celou společnost BEST hraje také **celopodnikový informační systém**, bez kterého by se v současné době již neobešla. Systém mimo jiné umožňuje minimalizovat úzká místa ve výrobě, zkrátit průběžné doby, ale také umožňuje získávat data z administrativních činností, jako jsou fakturace, objednávky. Jedná se o informační propojení všech oddělení společnosti.

#### **3.4.4 Marketing**

Komunikační nástroje jsou selektovány a komplementovány na základě momentální situace a realizovaných činností. Do marketingové komunikace a vzájemné interakce jednotlivých nástrojů společnost **investuje v řádech 100 000 Kč** měsíčně. Marketingovou propagaci má na starosti jednatel společnosti.

Společnost BEST si uvědomuje stále narůstající počet uživatelů internetu. Vidí poměrně zřetelnou možnost, jak informovat s přiměřenými náklady svoje potencionální zákazníky, jak uskutečňovat prodej, jak komunikovat. V současné době je společnost prezentována prostřednictvím webových stránek, které také v roce 2012 obdržely prestižní celosvětové ocenění IMA.

**Obr. č. 6: Ocenění IMA**



**Zdroj: best.info, 2014g**

Společnost se přiblížila zákazníkům prostřednictvím svého e-shopu, díky kterému mohou vybírat zboží z pohodlí domova. Účastní se pravidelných výstav a veletrhů, pro rok 2013 se jednalo především o For Arch, Zemi živitelku, Floru Olomouc, kde se prezentuje společnost marketingovými nástroji, jako jsou dárky zdarma, propagační materiály, slevy na zboží aj. Společnost také pravidelně poskytuje propagační materiály, letáky, využívá outdoorové reklamy na billboardech, autobusech, dále pak rollupů, reklam v rádiích, magazínech, novinách, online člancích aj.

Zákazníci si mohou produkty objednávat prostřednictvím katalogu, či osobně v jednom z vizuálních center umístěných u každého závodu. Pro zajímavost je možné zmínit to, že společnost v oblasti tisku propagačních materiálů spolupracuje se společností, jež zaměstnává pouze osoby s tělesným postižením. Svou image a pozitivní vnímání ze strany veřejnosti se snaží naplňovat také ve směru BEST vs. charita.

*„Nechceme opakovat mnohokrát vyřčené a často prázdné věty o morální povinnosti, chceme pomáhat“ (best.info, 2014h).*

### 3.4.5 Finanční analýza

Finanční analýza podniku je chápána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které lze data třídít, agregovat, poměřovat mezi sebou navzájem, kvantifikovat, hledat korelace a kauzální souvislosti mezi daty. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost získaných a zpracovaných dat, zvyšuje se jejich informační hodnota (Sedláček, 2011).

Finanční analýza hodnotí minulost, současnost a předpokládanou budoucnost finančního hospodaření firmy. Hlavním cílem je identifikace finančního zdraví podniku, slabin, jež by mohly vést v budoucnosti k problémům, či determinaci silných stránek, na kterých by firma mohla stavět (Blaha, Jindřichovská, 2006).

Ukazatele finanční výkonnosti mohou pomoci rozpoznat silné či slabé stránky dané společnosti. Finanční výkonnost bude zhodnocena na základě vybraných finančních ukazatelů vycházejících z finančních výkazů let 2010-2013. Přehled jednotlivých položek, nutných k výpočtu finančních ukazatelů, je uveden v příloze B. Tento souhrn je sestaven pro přehlednost z finančních výkazů, které jsou součástí příloh C-E.

Absolutní ukazatele poskytují představu o rozměru jednotlivých jevů. Dle toho, zda vyjadřují stav, či informují o údajích za časový interval, lze členit veličiny na stavové a tokové. Z absolutních ukazatelů je možné určit charakteristiky rozdílových ukazatelů jako je čistý pracovní kapitál. Pro hodnocení výkonnosti firmy je možné vycházet také z poměrových ukazatelů v podobě rentability, likvidity, aktivity, produktivity a zadluženosti (Šulák, Vacík, 2005). Uvedená tabulka číslo pět poté ilustruje vývoj jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 5: Finanční ukazatele

Ukazatel	Výpočet	2010	2011	2012	2013
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	Oběžná aktiva-krátkodobé závazky	59 044	65 948	177 609	173 276
Rentabilita úhrnných vložených prostředků ROA (%)	(EBIT/celková aktiva)*100	9,02	1,78	2,31	3,51
Rentabilita vlastního kapitálu ROE (%)	(ČHV/VK)*100	10,13	1,21	2,16	4,06
Rentabilita tržeb	(EBIT/celkové tržby)*100	16,51	2,70	4,36	7,06
Běžná likvidita	Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	1,52	1,34	2,27	2,21
Pohotová likvidita	(Oběžná aktiva-zásoby)/krátkodobé závazky	0,74	0,88	1,19	1,06
Okamžitá likvidita	Finanční majetek/krátkodobé závazky	0,08	0,08	0,02	0,02
Míra finanční samostatnosti	Vlastní kapitál/celkové závazky	1,90	2,00	2,24	3,48
Celková zadluženost	Celkové závazky/celková pasiva	0,34	0,33	0,28	0,18
Zadluženost vlastního kapitálu	CK/VK	0,52	0,50	0,45	0,44
Ukazatel úrokového krytí	EBIT/nákladové úroky	9,27	2,36	4,41	6,80
Obrat celkových aktiv	Tržby/celková aktiva	0,54	0,66	0,53	0,49
Obrat zásob	Tržby/zásoby	9,09	10,99	5,40	5,01
Doba obratu zásob	Zásoby/(tržby/360)	39,60	32,73	66,66	71,84
Obrat pohledávek	Tržby/pohledávky	10,90	6,24	5,01	5,00
Doba obratu pohledávek	Pohledávky/(tržby/360)	32,99	57,67	71,84	71,90

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ukazatele rentability slouží k porovnání zisku se zdroji. Ukazatelé likvidity vyjadřují potencionální schopnost firmy hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti. Ukazatelé aktivity pak napomáhají měření efektivnosti podnikatelské činnosti a využití zdrojů. Produktivita a její ukazatelé demonstrují využívání lidského kapitálu a ukazatelé zadluženosti posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska (Šulák, Vacík, 2005).

Z hlediska ČPK, tedy té části oběžných aktiv, které jsou financovány dlouhodobými zdroji, dosahuje společnost BEST ve vymezených letech kladných hodnot, což znamená, že je schopna pokračovat v činnosti i v případě nahodilých událostí, které jsou zúženy vysokými peněžními výdaji (oborové hodnoty 26 433 536tis Kč).

Ukazatelé *rentability aktiv*, tedy finanční síly podniku, dosahují nižších hodnot oproti oborovému průměru (6,01%). Výjimkou je pouze rok 2010, a to z důvodu nárůstu hodnoty provozního hospodářského výsledku, v komparaci se snížením hodnoty celkových aktiv, především zásob. Rentabilita vlastního kapitálu dle oborového průměru pro rok 2012 (8,19%) leží značně pod průměrem, tento fakt je způsoben zejména nižší hodnotou výsledku hospodaření běžného účetního období. Opět vyjma roku 2010, kde výsledek hospodaření byl v roce 2010 ve výši 97 815 tis. Kč, načež v roce 2011 již klesl k 11 782 tis. Kč. Rentabilita tržeb vykazuje podobný trend, nedosahuje hodnot oborového průměru pro rok 2012 (8,28%) z výše uvedeného důvodu.

Běžná likvidita demonstruje situaci odpovídající doporučeným hodnotám (1,5-2,5) vyjma roku 2011, kde ukazatel dosahuje hodnoty nižší, a to především z důvodu vyšší hodnoty krátkodobých závazků. V otázce pohotové *likvidity* (0,7-1,2) dosahuje společnost také doporučených hodnot, měla by být schopna splnit své krátkodobé závazky bez nutnosti prodeje zásob. Čím vyšší hodnota míry finanční samostatnosti, tím lze podnik považovat za méně zadlužený. Výsledek roku 2011 ukazuje, že 2 Kč vlastního jmění společnosti BEST připadají na jednu Kč cizího kapitálu. Vývoj ukazatele celkové zadluženosti poukazuje na to, že podnik dosahuje doporučených hodnot (<50%), z celkového hlediska můžeme tedy podnik označit za zdravý, díky optimálnímu využití cizích zdrojů.

Výpočet zadluženosti VK se pro všechny tři roky pohybuje kolem hodnoty 0,5, tudíž podnik preferuje vlastní zdroje financování. Stejně tak z pohledu úrokového krytí dosahovala společnost vyšších hodnot, než doporučených (>3), podnik byl tedy schopen dostát svých závazků z titulu nesplacených úroků z úvěru, vyjma roku 2011, kde dosahoval hodnoty mírně nižší, a to z důvodu nižší hodnoty výsledku hospodaření.

Obrat aktiv je vzhledem k oborovému průměru roku 2012 (0,74) mírně podhodnocen, celkové využití majetku lze však posoudit jako uspokojivé. Z tabulky je nadále patrná růstová tendence ukazatele obratu zásob (6,6), což zapříčiňuje snížení doby obratu zásob (54,5). Tato skutečnost je pro podnik žádoucí z důvodu snížení nákladů na skladování. Výkyv je možné zhlédnout v roce 2011, kvůli snížené poptávce po produktech.

Na identický vývoj lze poukázat i v případě otázky pohledávek s ohledem na hodnoty v roce 2011. Oborové meze obratu pohledávek lze identifikovat ve výši 3,4 a doby obratu pohledávek 105,8. Dále je možné poukázat na to, že jednotlivé položky roku 2010 jsou vysoce nadhodnoceny, a to především z toho důvodu, že společnost v říjnu 2009 převzala 100 % podíl společnosti Beta Olomouc, a.s., později Best-Beta a.s., což ovlivnilo jednotlivé výstupy výkazu ve směru jejich celkového navýšení v roce 2010.

Následující tabulka ilustruje vývoj ukazatelů u konkurenční firmy.

**Tabulka 6: CS Beton s.r.o. – vybrané ukazatele**

<b>Ukazatel</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>ČPK</b>	130 176	173 126	148 473
<b>ROA</b>	7,42	3,98	10,33
<b>ROE</b>	13,6	6,96	19,52
<b>Běžná likvidita</b>	2,37	3,02	3,03
<b>Pohotová likvidita</b>	0,79	1,5	1,48
<b>Míra finanční solventnosti</b>	2,62	2,48	2,52
<b>Celková zadluženost</b>	0,17	0,19	0,18
<b>Obrat aktiv</b>	0,89	0,95	0,94

Zdroj:vlastní zpracování, 2014

*„Dnes na trhu již nejsme sami, máme konkurenty, přesto jsme od počátku lídry a svoji pozici si snažíme trvale držet“ (parlamentnimagazin, 2013).*

Společnost BEST stejně jako ostatní firmy pociťuje dopady hospodářských a strukturálních změn či změn v intenzitě a charakteru poptávky. Během let 2010-2013 realizovala aktivity, které se projeví ve finanční analýze vlivem kolísání významných položek. Jednalo se například o zřízení konsignačních skladů ve vybraných závodech.

### 3.5 Posouzení silných i slabých stránek podniku prostřednictvím matice IFE

Provedená analýza interního prostředí poslouží ke konstrukci matice IFE. Postup je analogický jako v případě konstrukce matice EFE, nicméně bod čtvrtý, tedy pro ohodnocení jednotlivých faktorů dle vlivu na výchozí strategický záměr, je užitá stupnice 4- významná silná stránka, 3- méně důležitá silná stránka, 2 -méně důležitá slabá stránka, 1- významná slabá stránka.

Celkové vážené ohodnocení 4 pak demonstruje silnou interní pozici s vysokou nadějí na splnění strategického záměru, slabá interní pozice pak představuje hodnocení 1, průměrné interní síle odpovídá hodnocení 2,5. Silná pozice napovídá, že strategický záměr je podpořen velmi silným interním prostředím (Fotr, Vacík, Souček, 2012).

Tabulka 7: Matice IFE

Silné stránky	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Nejmodernější technologie dle evropských norem	0,15	4	0,60
Schopnost zajistit komplexnost procesu svépomocí (návrh, vývoj, realizace, dodávka)	0,13	3	0,39
Schopní, motivovaní pracovníci	0,14	4	0,56
Marketing (nástroje, pravidelné průzkumy trhu)	0,06	4	0,24
Vysoká dodací spolehlivost	0,07	3	0,21
Slabé stránky	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Nedostačující výrobní linky	0,11	2	0,22
Vysoké režijní náklady	0,06	1	0,06
Omezenost skladových prostor	0,05	1	0,05



Slabé stránky	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Nedostatek uchazečů technických oborů	0,13	2	0,26
Exportní omezení (hmotnost)	0,10	2	0,20
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>2,79</b>

Zdroj: vlastní zpravování, 2014

Výsledná hodnota matice IFE je 2,79, to znamená, že strategický podnikatelský záměr společnosti BEST je podložen střední, resp. mírně nadprůměrnou, interní pozicí společnosti.

Za klíčovou výhodu společnosti lze označit především kombinaci vysoce špičkových technologií a norem ve vzájemné interakci schopných pracovníků, bez kterých by společnost nemohla dosahovat takových úspěchů na trhu, jelikož ji vytvářejí právě zaměstnanci. Za slabou stránku lze považovat především nedostatek potencionálních uchazečů do budoucna na pozice technických inženýrů.

*Strategický podnikatelský záměr společnosti BEST je dle analýzy prostředí realizovatelný.*

### 3.6 Matice IE

Matice hodnocení interních a externích faktorů, vychází z matic EFE a IFE. Umožňuje stanovit vhodné strategie na základě porozumění chování prostředí pro firmu jako celek, případně pro účely divizí a strategických podnikatelských jednotek (Jakubíková, 2013).

Celkový vážený poměr externích faktorů, tedy hodnota 2,72, bude nanesen na osu y, celkový vážený poměr interních faktorů (2,79) pak na osu x.

Obr. č. 7: Matice IE

		<b>Interní hodnocení = 2,79</b>			
		4	3	2	1
		<b>SILNĚ</b>	<b>STŘEDNÍ</b>	<b>SLABĚ</b>	
<b>Externí hodnocení=2,72</b>	<b>VYSOKÉ</b>	I.	II.	III.	
	3				
	<b>STŘEDNÍ</b>	IV.	V.	VI.	
	2				
	<b>NÍZKÉ</b>	VII.	VIII.	IX.	
	1				

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Hodnocení externí a interní analýzy společnosti BEST spadá do kvadrantu V. Toto pole je charakteristické heslem „Udržuj a potvrzuj“, pro které se uplatňují strategie penetrace na trh či nový produkt. Společnost BEST se snaží udržovat svůj podíl na trhu, potvrzovat jej a realizuje růst především prostřednictvím vývoje nových produktů. Společnost BEST vyvíjí také produkty ve vzájemné kooperaci se zákazníky. V těchto směrech bude nadále pokračovat.

## **4 Finanční plán a jeho odvození na období let 2014-2016**

Finanční plán prokazuje reálnost podnikatelského záměru z hlediska ekonomického, transformuje části podnikatelského plánu do číselné podoby. Výstupy tvoří zejména plán nákladů a výnosů, peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza aj. (Srpková, Svobodová, Skopal a kol., 2011).

S ohledem na vytyčené krátkodobé strategické cíle se společnost BEST bude orientovat v nadcházejících letech na tyto kroky.

### **Rok 2014:**

- Nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb o 5% oproti roku 2013.
- Zvýšení počtu zákazníků na středoevropských trzích cestou aktivní kooperace, tak, aby podíl tržeb těchto zákazníků představoval do konce roku 2014 2,5% celkových tržeb, tedy objem prodeje v minimálním rozsahu 100 000 m<sup>2</sup> dlažeb.
- Zavedení jednoho nového typu dlažby, jež se bude lišit povrchovou úpravou. Vývoj bude probíhat ve vzájemné koordinaci se subjekty VŠ. Podnik se bude pohybovat v kladných číslech.
- Kontinuální zaškolovací kurzy pro vytyčené pracovníky z řad specialistů na zahraniční trh, koordinaci vývojových aktivit, či manipulaci s novým zařízením. Školení bude probíhat alespoň dvě hodiny týdně.
- Zahájení spolupráce s Fakultou strojního inženýrství VUT v Brně na vývojových aktivitách.

### **Rok 2015:**

- Nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb o 5% oproti roku 2014.
- Zvýšení počtu zákazníků na středoevropských trzích, cestou aktivní kooperace, tak, aby podíl tržeb těchto zákazníků představoval do konce roku 2015 4% celkových tržeb. Minimální rozsah objemu prodeje ve výši 200 000 m<sup>2</sup>.
- Zavedení jednoho nového typu dlažby, jež se bude lišit povrchovou úpravou. Vývoj bude probíhat ve vzájemné koordinaci se subjekty VŠ. Podnik bude dosahovat kladných čísel.

- Zahájení marketingových aktivit s orientací na vyhledání sociálně znevýhodněných subjektů, které vyžadují finanční zaštitění. Spolupráce s jedním novým subjektem v oblasti charitativní s cílem budování dobrého jména firmy.
- Pořízení 1 nové technologie z řady Qsave za účelem zvýšení kvality realizovaných výrobků v hodnotě 35 mil. Kč.
- Pokračování v zaškolování vybraných pracovníků alespoň dvě hodiny týdně.

### **Rok 2016:**

- Nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o 4% oproti roku 2015.
- Zvýšení počtu zákazníků na středoevropských trzích, cestou aktivní kooperace, tak, aby podíl tržeb těchto zákazníků představoval do konce roku 2016 5% celkových tržeb. Celkový objem prodeje dlažeb v rozsahu minimálně 200 000 m<sup>2</sup>.
- Zavedení jednoho nového typu dlažby, jež se bude lišit povrchovou úpravou. Vývoj bude probíhat ve vzájemné koordinaci se subjekty VŠ. Podnik bude dosahovat kladných čísel.
- Pokračování v zaškolování vybraných pracovníků alespoň dvě hodiny týdně.
- Zahájení spolupráce s jedním novým subjektem v oblasti sociálně-ekonomické výpomoci s cílem budování dobrého jména firmy.

### **4.1 Plánování výnosů a nákladů**

Plánování výnosů lze rozdělit z pravidla do dvou základních kategorií, a to na plánování tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a na plánování ostatních výnosů. Vzhledem k objemu a struktuře plánovaných výnosů lze různými metodami naplánovat spotřebu výrobních faktorů a dalších nákladů nutných k zabezpečení podnikových činností (Šiman, Petera, 2010).

Položky roku 2013 jsou vymezeny s přihlédnutím k realizovaným aktivitám v tomto roce po vzájemné konzultaci v podniku. Stejně tak ostatní položky plánované vycházejí z analýzy trhu a následné diskuse managementu podniku. Plán tržeb lze stanovit na základě podnikatelského plánu let 2014 až 2016 v návaznosti na cílové trhy. Vedle plánovaných objemů prodeje je nutno předpokládat změny v prodejních cenách.

Kalkulace tržeb zahrnuje také hodnoty směnných kurzů uvedených v analýze makroprostředí. Rozhodující část výnosů společnosti BEST tvoří položka „tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“.

Produkty lze kategorizovat na dva druhy výrobků, a to konkrétně *dlažby a zdící prvky*, s ohledem na zajištění přehlednosti a podrobné deskripce výrobní činnosti podniku. Pro účely diplomové práce lze uvažovat různé sortimentní druhy v rámci dvou základních produktů, jejichž ceny byly stanoveny aritmetickým průměrem dle vývoje nejnižší a nejvyšší ceny v rámci produktové řady s ohledem na vývoj měnového kurzu, inflace apod. Celkový objem prodeje zahrnuje jak domácí, tak zahraniční trh, přičemž zahraniční objemy prodeje představují v jednotlivých letech konkrétní procento z celkové sumy.

Tento postup byl zvolen s ohledem na provádění ostatních metodik, jako je například parametrizace krycích příspěvků u analýzy bodu zvratu. Diverzifikace na příslušné produktové kategorie je provedena pro účelnost a možnost detailnějšího porovnání preferencí zákazníka, objemů prodeje aj., jež by v případě vícekritériálních charakteristik měla pouze okrajovou vypovídací schopnost. Prodejní cena bere dále v potaz vliv ceny vstupů či vliv inflace v jednotlivých letech.

Celkové tržby z prodeje výrobků a služeb v roce 2013 činily 778 325 tis. Kč, z toho:

- Betonová dlažba 505 911 tis. Kč, prodejní cena činila 98 Kč/m<sup>2</sup>, objem prodeje představoval sumu ve výši 5 162 357 m<sup>2</sup>.
- Zdící prvky 272 414 tis. Kč, prodejní cena činila 120 Kč/m<sup>2</sup>, objem prodeje představoval sumu ve výši 2 270 116 m<sup>2</sup>.

Tato výše tržeb představuje téměř 12 % nárůst oproti tržbám v roce 2012, kdy se podnik potýkal s poklesem poptávky. Tabulka číslo 8 předkládá vývoj tržeb pro vymezené období, tabulka následující pak podíl tržeb z výrobků a služeb na zahraničních trzích.

**Tabulka 8: Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v tis. Kč**

Rok	Tržby celkem	Meziroční nárůst tržeb
2013	778 325	
2014	817 241	5%
2015	858 103	5%
2016	892 427	4%

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

**Tabulka 9: Plán tržeb v tis. Kč (Zahraničí)**

Rok	Tržby celkem	Podíl na celkových tržbách
2013	3 891	0,50%
2014	20 431	2,50%
2015	34 324	4,00%
2016	44 621	5,00%

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Rok 2014 lze charakterizovat následujícími skutečnostmi:

- Nárůst tržeb o 5% na 817 241 tis. Kč.
- Nový druh dlažby.
- Zvýšení dodávek do zahraničí na 2,5% celkových tržeb.
- Marketingové a vzdělávací aktivity.

Došlo tedy k nárůstu tržeb v celkové výši 5%, tedy o 38 916 tis. Kč oproti roku 2013 na finálních 817 241 tis. Kč. Tato skutečnost je doprovázena především promítnutím nárůstu cen materiálu a energií o 3%, nárůstem cen služeb o 2%, zvýšením objemu výroby v souvislosti se zavedením nového druhu, zvýšením dodávek do zahraničí na 2,5%, tj. o 16 540 tis. Kč. V otázce zahraničních trhů se jedná o částku 3 891 tis. Kč v roce 2013 a 20 431 tis. Kč v roce 2014, tedy 2, 5 % celkových tržeb.

**Shrnutí – rok 2014:**

Tržby za vlastní výrobky a služby budou činit 817 241 tis. Kč, tj. 105%, z toho zahraničí 20 431 tis. Kč, tj. 2,5%.

**Tabulka 10: Rozčlenění výroby rok 2014**

	<b>Prodejní cena (Kč/m<sup>2</sup>)</b>	<b>Objem prodeje (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Tržby (tis. Kč)</b>
Dlažby	101	5 259 475	531 207
Zdíci prvky	123	2 325 480	286 034

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Rok 2015 je charakteristický následujícími aspekty:

- Nárůstem tržeb o 5% na 858 103 tis. Kč.
- Novým druhem dlažby.
- Zvýšením dodávek do zahraničí na 4,0% celkových tržeb.
- Marketingové a vzdělávací aktivity.

Zároveň došlo k promítnutí nárůstu cen materiálu a energií, nárůstu cen služeb, zvýšení objemu výroby v souvislosti se zavedením nového druhu dlažby, zvýšení dodávek do zahraničí na 4%. Podíl tržeb ze zahraničního prodeje vzrostl na 4 % tedy na hodnotu 34 324 tis. Kč.

**Shrnutí – rok 2015:**

Tržby budou činit 858 103 tis. Kč, tj. 105%, z toho zahraničí 34 324 tis. Kč, tj. 4%.

**Tabulka 11: Rozčlenění výroby rok 2015**

	<b>Prodejní cena (Kč/m<sup>2</sup>)</b>	<b>Objem prodeje (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Tržby (tis. Kč)</b>
Dlažby	104	5 363 144	557 767
Zdíci prvky	125	2 402 688	300 336

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Rok 2016 lze uvést následujícími poznatky:

- Nárůst tržeb o 4% na 892 427 tis. Kč.
- Nový druh dlažby.
- Zvýšení dodávek do zahraničí na 5% celkových tržeb.
- Marketingové a vzdělávací aktivity.

**Shrnutí – rok 2016:**

Tržby budou činit 892 427 tis. Kč, tj. 104%, z toho zahraničí 44 621 tis. Kč, tj. 5%.

**Tabulka 12: Rozčlenění výroby rok 2016**

	<b>Prodejní cena (Kč/m<sup>2</sup>)</b>	<b>Objem prodeje (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Tržby (tis. Kč)</b>
Dlažby	108	5 371 093	580 078
Zdíci prvky	128	2 440 234	312 350

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z hlediska přehlednosti demonstruje následující tabulka vývoj objemu prodeje pro jednotlivé roky s orientací na zahraniční trhy.

**Tabulka 13: Objem prodeje zahraničí (m<sup>2</sup>)**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Objem prodeje dlažeb	131 487	212 483	268 555

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Grafy, znázorňující předpokládaný vývoj objemů prodeje v jednotlivých letech plánu dle sortimentu, je možné zhlédnout v příloze F a G.

Tržby jsou plánovány v závislosti na předsevzaté cíle. I přesto, že se podíl tržeb ze zahraničních trhů jeví jako zanedbatelný, je nutné tento cíl vytyčit, a to z toho důvodu, že se společnost bude orientovat v budoucnosti více na trhy střední Evropy (Německo, Polsko, Rakousko, Slovensko) za účelem budování výrobních kapacit, tudíž se již v tomto směru chce přiblížit zákazníkům. V současné době je spíše příhraničním exportérem. Tato predikce předpokládá udržení stávající pozice společnosti BEST na tuzemském trhu.

#### **4.2 Plán zásob a pohledávek, investic, kapacity pracovníků**

Politika zásob je charakterizována jako epicentrum rozhodování nákupu. Zde dochází často ke střetu zájmů a kritérií různých útvarů podniku. Souvisí s pojmem materiálová dispozice, která se odvíjí od plánované spotřeby, zásob a dodávek samotných (Tomek, Vávrová, 2007).

**Zásoby** hrají v BEST významnou roli z hlediska podílu na oběžných aktivech, a to především z důvodu zabezpečení plynulého chodu společnosti.

Stav zásob zároveň ovlivňuje výši úvěrové zadluženosti, neboť ve výrobních společnostech je prakticky nemožné pokrýt hodnotu zásob pouze z vlastních zdrojů.



Zásoby představují především nejprodávanější vlastní výrobky na skladě, které jsou nutné k zabezpečení co nejkratších dodávek odběrateli, či okamžitému prodeji produktů na jednom z odběrných míst.

Společnost se tímto snaží pružně reagovat na splnění poptávky svých zákazníků. Dále je nutné předpokládat mírný nárůst stavu zásob v souvislosti se zaváděním nových typů dlažeb, expanzi na zahraniční trh a tedy zvýšením objemu produkce. V případě společnosti BEST hrají významnou roli také přírodní vlivy, jako je počasí, které v případě nepřízně může ovlivnit výši odběru produktů.

Dle plánu objemů prodeje lze stanovit, kolik produktů je možné prodat klíčovými zákazníky, kdo platí v hotovosti, komu je možné vystavit fakturu na platbu převodem, stanovit splatnost u jednotlivých zákazníků (Žůrková, 2007).

U **pohledávek** lze pak předpokládat poměrně vyrovnaný trend, s ohledem na očekávaný vývoj platební morálky zákazníků stejně jako v předchozích letech. Pohledávky z obchodních vztahů nedosahují vysokých hodnot, a to především z požadavku uhrazení části zakázky před samotnou realizací. Společnost se bude snažit i v dalších letech udržet tento přístup, neboť má výrazný vliv na finanční stabilitu firmy.

**Tabulka 14: Plán zásob a pohledávek (v tis. Kč)**

	Plán						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	797 491	799 914	694 933	778 325	817 241	858 103	892 427
Zásoby	88 382	87 344	150 703	155 620	162 568	172 224	178 524
Pohledávky z obchodních vztahů	25 064	34 734	33 858	37 855	37 655	39 658	40 100

Zdroj:vlastní zpracování, 2014

### Plán investic

Hodnocení investic vychází nejen ze samotného investičního rozhodnutí, ale také ze způsobu financování. Získané informace z finančního plánu musí být zohledněny v rámci faktorů likvidity, času a rizika (Scholleová, 2009).

V návaznosti na dosažení plánovaných cílů a tržeb je nutné identifikovat investiční aktivity, jež navyšují objem stálých aktiv, včetně vyřazování a odprodeje majetku společnosti. S pořízením a využíváním majetku jsou spjaty také odpisy, které zatěžkávají nákladovou oblast. Dosavadní odpisy tak budou navýšeny o odpisy nově pořízených strojů.

Plánované investiční aktivity vycházejí z předpokladu především restrukturalizačních projektů. Cílem je pořízení moderní výrobní technologie ve vybraném závodě za účelem zefektivnění kontroly kvality výrobků pro rok 2015. Jeden ze strojů byl pořízen již v roce 2013, což dokresluje nárůst dlouhodobého majetku.

Tyto předpoklady korespondují s cílem zvýšení tržeb, kdy společnost prostřednictvím moderních technologií předchází výrobním poruchám či pochybení lidského faktoru. Zároveň se předpokládá běžná obnova stávajícího majetku s ohledem na jeho opotřebení. Následující přehled vychází ze zůstatkových účetních cen dlouhodobého hmotného majetku.

Tabulka 15: Plánovaný investiční majetek, odpisy (v tis. Kč)

	Plán			
	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav dlouhodobého majetku	1 019 122	1 052 778	1 022 224	1 036 664
Pořízení dlouhodobého majetku	69 435	5 150	51 030	19 205

	Plán			
	2013	2014	2015	2016
Vyřazení dlouhodobého majetku	751	1 124	350	1 221
Odpisy	35 028	34 580	36 240	35 301
Konečný stav dlouhodobého majetku	1 052 778	1 022 224	1 036 664	1 019 347

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### **Plán kapacity pracovníků**

Plán kapacity pracovníků je sestaven dle počtu dosavadních, nově příchozích zaměstnanců, vrcholového vedení a kompletního mzdového ohodnocení. Je nutné vždy identifikovat výrobní kapacity společnosti ve vzájemné součinnosti zaměřené na organizaci práce, kvalifikaci pracovníků či integraci s pracovním časem (Synek, Kislíngrová a kol., 2010).

V tomto směru vycházíme z kategorizace zaměstnanců na tři skupiny pracovníků. Jedná se o samotné vedení společnosti, dále pak technicko-hospodářské zaměstnance a o ostatní pracovníky (zejména dělníky). Plán kapacit pracovníků bude vycházet z průměrného přepočteného počtu zaměstnanců během roku. Plán zahrnuje také předpoklad volných pracovních míst. V rámci plánu je předpokládáno navýšení počtu THP a dělníků v souvislosti se zavedením výroby nových druhů dlažby a zároveň navýšením výroby pro zahraniční trh.

Průměrná mzda je odvozena dle začlenění pracovníků do příslušných kategorií, ať už se jedná o dělníky, kde je měsíční mzda nižší, či technicko-hospodářské pracovníky, kde je měsíční mzda vyšší s ohledem na vykonávanou činnost.

**Tabulka 16: Mzdové náklady**

<b>Rok</b>	<b>Počet</b>	<b>Průměrná mzda (Kč)</b>	<b>Celkem (tis. Kč)</b>
2013	498	30 101	194 874
2014	505	30 115	197 703
2015	511	30 119	200 078
2016	518	30 134	202 918

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Z výše uvedené tabulky lze poté blíže identifikovat příslušná platová ohodnocení pracovníků, odvíjející se od charakteru a účelu vykonávané profese.

**Tabulka 17: Vedení společnosti**

<b>Rok</b>	<b>Počet</b>	<b>Průměrná mzda (Kč)</b>	<b>Celkem (tis. Kč)</b>
2013	14	106 670	19 413
2014	14	106 780	19 433
2015	14	106 890	19 453
2016	14	106 997	19 473

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Vývoj mezd technicko- hospodářských pracovníků znázorňuje následující tabulka.

**Tabulka 18: THP**

<b>Rok</b>	<b>Počet</b>	<b>Průměrná mzda (Kč)</b>	<b>Celkem (tis. Kč)</b>
2013	162	35 265	74 268
2014	165	35 300	75 718
2015	167	35 335	76 712
2016	170	35 370	78 168

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Nejpočetnější pracovní skupinu ve společnosti zastává sektor dělnický, vývoj průměrné mzdy předkládá tabulka číslo 19.

**Tabulka 19: Dělníci**

<b>Rok</b>	<b>Počet</b>	<b>Průměrná mzda (Kč)</b>	<b>Celkem</b>
2013	322	24 174	101 192
2014	326	24 198	102 551
2015	330	24 222	103 912
2016	334	24 246	105 277

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Mzdové náklady se odvíjí od počtu zaměstnanců a průměrné měsíční mzdy, kde lze očekávat mírný nárůst, jako tomu bylo v roce 2013, kdy průměrná měsíční mzda reálně vzrostla o 0,1% oproti roku 2012. Celkové roční mzdové náklady jsou z důvodu velkého počtu zaměstnanců a plánovaného nábory pracovníků nových jednou z klíčových položek společnosti BEST.

Ve výpočtech lze vycházet z následujících předpokladů:

- Meziroční absolutní nárůst průměrné mzdy cca o 0,1%.
- Navýšení plánovaného počtu zaměstnanců (viz. tabulka 16-19).
- Zaměstnanci obdrží třináct měsíčních platů.

V reálné situaci toto navýšení mzdových nákladů zpravidla představuje hodnotu nákladů na nepravidelné zaměstnávání brigádníků na dohody o provedení práce, kde je jistou výhodou nejen jejich pružnost dle potřeby společnosti, ale i úspora nákladů díky možnosti neodvádění pojistného na sociální a zdravotní pojištění z tohoto druhu pracovního vztahu.

Ve finančním plánu představují mzdové náklady po jejich navýšení o pojistnou položku „*Osobní náklady*“. Jednou ze zajímavostí je také poměrně konstantní vývoj počtu pracovníků. Je to i z toho důvodu, že společnost preferuje nepropuštění klíčových zaměstnanců, i když vývoj na trhu není zcela příznivý, jako tomu bylo například v roce 2008. Lze tedy sledovat stále vyrovnaný nárůst počtu pracovníků, jenž je spojen s permanentním rozvojem firmy.

### Ostatní náklady

Služby, spotřebu materiálu a energie a ostatní provozní náklady lze určit agregovaným způsobem v závislosti na vývoji objemu produkce společnosti dle trendu minulého období. Položka týkající se spotřeby materiálu a energie je plánována s ohledem na očekávanou inflaci. V tomto směru je tedy předpokládán meziroční nárůst hodnoty materiálu, energie a služeb ve výši 5%.

Hodnota osobních nákladů vychází z propočtené výše mzdových nákladů, navýšené o sociální, zdravotní pojištění a sociální náklady především v podobě benefitů.

Tabulka 20: Ostatní plánované náklady v tis. Kč a %

	Plán						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	797 491	799 914	694 933	778 325	817 241	858 103	892 427
Spotřeba materiálu a energie	341 658	338 020	303 785	318 974	334 923	351 669	369 252
Služby	106 030	163 703	160 220	157 922	165 818	174 109	182 814
Ostatní provozní náklady	7323	7757	12 394	12 500	12 800	13 000	13 300
Osobní náklady	135 494	219 426	232 274	235 798	239 221	242 095	249 125
Spotřeba materiálu a energie (%)	42,84%	42,26%	43,71%	40,98%	41,00%	41,00%	41,37%
Služby (%)	13,30%	20,47%	23,06%	20,28%	20,29%	20,29%	20,48%
Ostatní provozní náklady (%)	0,92%	0,97%	1,78%	1,60%	1,59%	1,51%	1,50%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### 4.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Z výše uvedených propočtů lze sestavit plán typu Výkaz zisku a ztráty a Rozvaha.

Výsledovka je obecně považována za nejdůležitější výkaz, a to především proto, že poskytuje informace o zisku. Zisk poté může být z provozní, finanční a mimořádné činnosti. Souhrn výsledků za provozní a finanční činnost představuje výsledek za běžnou činnost, souhrn výsledků z mimořádné činnosti poté mimořádný výsledek firmy. Plánovanou rozvahu tvoří skupiny položek aktiv a pasiv, kdy za doporučený postup se považuje identifikace položek rozvahy závislých na tržbách a poté stanovení ostatních položek aktiv a pasiv (Šulák, Vacík, Ircingová, 2007).

#### *Plánovaný Výkaz zisku a ztráty*

Výnosy lze charakterizovat jako peněžní částky, které podnik získal vlastní činností za dané účetní období, náklady pak představují peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady. Výnosy, náklady a výsledek hospodaření tvoří podklad účetního výkazu zisku a ztráty (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Podkladem pro sestavení finančního plánu je plánovaný objem produkce jednotlivých druhů výrobků v souvislosti se zaváděním nových produktů na trh a snahou zvýšit dodávky na trh zahraniční. Vývoj výkonové spotřeby je odvozen od meziročního růstu objemu produkce jednotlivých částí sortimentu. Zároveň je zde zohledněn vliv inflace a růstu cen vstupů, tedy materiálu, energií a služeb.

**Osobní náklady** se odvíjí od počtu zaměstnanců, výše mezd, sociálního a zdravotního pojištění. Jejich hodnota je vypočtena dle plánovaného počtu zaměstnanců v jednotlivých mzdových třídách.

***Ostatní provozní výnosy*** tvoří náhrady soudních výloh či dotace na úhradu provozních nákladů. Provozní dotace především z fondů Evropské unie jsou důležitým finančním zdrojem, neboť se jedná o pokrytí nákladů spojených s profesním růstem zaměstnanců a dále finanční kompenzaci při vývoji a testování nových produktů na trhu. Mezi ostatní provozní náklady patří příspěvky sdružením a majetkového pojištění. Výše finančních nákladů a výnosů souvisí se způsobem financování společnosti. Společnost využívá následující finanční zdroje.

- Vlastní zdroje: hospodářský výsledek.
- Cizí zdroje: v převážné míře se jedná o bankovní úvěry na zásoby, jejichž výše se vlivem stálosti hodnoty zásob příliš nemění, a tudíž výše úroků je srovnatelná. Mírný nárůst zásob lze pokrýt vlastními zdroji financování.
- Systém půjček mezi ovládající osobou a osobami ovládanými: zde jsou však související úroky minimální, řada půjček je s ohledem na spřízněnost stran bezúročná.

**Ostatní finanční náklady** jsou plánovány především v návaznosti na poplatcích bankám aj., ostatní finanční výnosy zahrnují především výnosové poplatky z finanční činnosti. Položky, které nelze jednoznačně stanovit, jsou vymezeny dle odhadu managementu na základě minulých trendů.

Tabulka číslo 21 zobrazuje plánovaný výkaz zisku a ztráty pro nadcházející roky.



Tabulka 21: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

	Plán			
	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	778 325	817 241	858 103	892 427
Výkonová spotřeba	476 896	500 741	525 778	552 066
Spotřeba materiálu a energie	318 974	334 923	351 669	369 252
Služby	157 922	165 818	174 109	182 814
Přidaná hodnota	301 429	316 500	332 325	340 361
Osobní náklady	235 798	239 221	242 095	249 125
Mzdové náklady	194 874	197 703	200 078	202 918
Daně a poplatky	1 220	1 250	1 270	1 310
Odpisy DNM a DHM	35 028	34 580	36 240	35 301
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 500	2 230	1200	1 560
Zůstatková cena prodaného DM	751	1 124	350	1 221
Změna stavu rezerv a opravných položek	-8 250	-4 304	-4 850	-5 672
Ostatní provozní výnosy	29 200	25 000	23 000	25 600
Ostatní provozní náklady	12 500	12 800	13 000	13 300
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>55 082</b>	<b>59 059</b>	<b>68 420</b>	<b>72 936</b>
Výnosové úroky	4 200	4 250	4 300	4 360
Nákladové úroky	8 100	8 200	8 300	8 400
Ostatní finanční výnosy	1 400	1 420	1 450	1 470
Ostatní finanční náklady	5 230	5 270	5 300	5 330
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-7 730</b>	<b>-7 800</b>	<b>-7 850</b>	<b>-7 900</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	6 000	6 200	6 500	6 700
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>41 352</b>	<b>45 059</b>	<b>54 070</b>	<b>58 336</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>47 352</b>	<b>51 259</b>	<b>60 570</b>	<b>65 036</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha zobrazuje vývoj majetku i zdrojů jeho financování. Postupy stanovení jednotlivých položek lze určit s ohledem na skutečnost, zda je možné odvodit hodnoty položek od tržeb, regresní metodou, či například metodou ukazatelů obratu. Regresní metoda předpokládá využití výpočetní techniky, zbylé metody patří ke snazším z hlediska výpočetní náročnosti (Růčková, Roubíčková, 2012).

Plánovaná rozvaha zobrazuje potřebu výše majetku a způsobu jeho financování. Lze předpokládat nárůst objemu aktiv z důvodu růstu samotného podniku. Je sestavena v netto hodnotách. Rozhodující položkou aktiv společnosti je **dlouhodobý hmotný majetek**, přibližně z jedné třetiny se jedná o hodnotu staveb, ze dvou třetin pak o hodnotu strojů, zařízení a dopravních prostředků.

V plánu jsou předpokládány výraznější investice v roce 2013 a 2015 vzhledem k pořízení technologií na kontrolu kvality. Finanční prostředky uvolněné v roce 2014 jsou pak použity na zvýšení finanční podpory pro ovládanou osobu formou půjčky. **Dlouhodobý nehmotný majetek** představuje hodnotu software, ve výkazu je již vlivem odpisů zůstatková hodnota nulová. **Dlouhodobý finanční majetek** představuje podíl v ovládané osobě. Tento podíl je oceněn tzv. ekvivalencí, tedy promítnutím výše vlastního kapitálu do hodnoty finanční investice, v souvztáhnosti s položkou kapitálových fondů v rámci vlastního kapitálu společnosti.

**Krátkodobý finanční majetek** je plánován v závislosti na tržbách, nicméně představuje pouze zanedbatelný podíl. Společnosti se daří udržovat nízkou výši pohledávek po splatnosti a udržovat tak dobrou finanční stabilitu. Je to dáno jednak vysokým podílem zakázek placených předem či při převzetí, jednak správou pohledávek faktoringových společností. Jak již bylo v předchozím popisu zmíněno, volné finanční zdroje jsou používány pro finanční podporu ovládané společnosti.

**Vlastní kapitál** společnosti BEST se bude navyšovat vlivem kladného hospodářského výsledku, kapitálové fondy budou tvořeny pouze oceňovacími rozdíly z přecenění majetku. Výši rezervního fondu společnost ponechává pro nadcházející léta neměnnou pro krytí případných ztrát, v případě potřeby bude část výsledku hospodaření použita k navýšení rezervního fondu.

Společnost tvoří rezervy na záruční opravy a očekávaná rizika. **Krátkodobé závazky** v souvislosti se zvyšováním produkce mírně rostou. Jedná se jednak o závazky z fakturovaných zakázek, jednak o předem přijaté zálohy na budoucí zakázky. Krátkodobé závazky jsou z většinové části tvořeny závazky z obchodních vztahů. Společnost vydává dluhopisy, které jsou podstatnou částí **dlouhodobých závazků**.

Cizí zdroje společnost využívá především v podobě dlouhodobých úvěrů, či standardních **bankovních úvěrů**, jejichž podíl bude v nadcházejících letech mírně stoupat v souvislosti s nárůstem hodnoty zásob. Položka **časového rozlišení** představuje nevyfakturované dodávky související s daným rokem a zároveň nevyplacené odměny. Následující tabulka zobrazuje plánovanou rozvahu společnosti BEST pro nadcházející roky.

**Tabulka 22: Plánovaná rozvaha (v tis. Kč)**

	Plán			
	2013	2014	2015	2016
<b>Aktiva celkem</b>	1 567 974	1 598 838	1 627 393	1 635 187
Dlouhodobý majetek	1 251 298	1 222 654	1 241 784	1 237 783
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	1 052 778	1 022 224	1 036 664	1 019 347
Dlouhodobý finanční majetek	198 520	200 430	205 120	218 436
Oběžná aktiva	315 476	374 934	384 309	396 054
Zásoby	155 620	162 568	172 224	178 524
Dlouhodobé pohledávky	50 200	48 300	45 000	44 680
Krátkodobé pohledávky	105 556	159 766	162 835	168 500
Krátkodobý finanční majetek	4 100	4 300	4 250	4 350
Časové rozlišení	1 200	1 250	1 300	1 350
<b>Pasiva celkem</b>	1 567 974	1 598 838	1 627 393	1 635 187
Vlastní kapitál	1 022 674	1 047 338	1 068 893	1 071 287
Základní kapitál	400 000	400 000	400 000	400 000
Kapitálové fondy	-165 944	-167 854	-172 544	-185 860
Rezervní fondy	80 000	80 000	80 000	80 000
Výsledek hospodaření minulých let	667 266	690 133	707 367	718 811
Výsledek hospodaření běžného účetního období	41 352	45 059	54 070	58 336
Cizí zdroje	453 300	459 500	466 500	471 900
Rezervy	9 800	10 000	10 200	10 600
Dlouhodobé závazky	150 200	151 300	152 000	152 900
Krátkodobé závazky	142 200	143 000	144 300	145 100
Bankovní úvěry a výpomoci	151 100	155 200	160 000	163 300
Časové rozlišení	92 000	92 000	92 000	92 000

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Průměrná zisková marže za oba produkty činí:

- V roce 2014 se pohybuje zisková marže kolem 5,5 %.
- V roce 2015 inklinuje k 6,3 %.
- V roce 2016 se pak pohybuje kolem 6,5 %.

*S ohledem na hospodářský výsledek, včetně zahrnutí nákladů, lze stanovit ziskovou marži ve výši cca 6 % pro celou firmu.*

Trvalým zdrojem financování podniku a jeho růstu je zisk. Podnik musí disponovat dostatečným množstvím peněžních prostředků, aby mohl hradit peněžní výdaje podniku, jako jsou faktury za suroviny a energie, vyplatit mzdy a platy aj. Aby podnik mohl uskutečnit tyto výdaje, musí mít peněžní příjmy v podobě tržeb za prodej, inkaso pohledávek, úvěry od bank. Peněžní příjmy a výdaje představují trvalý peněžní tok, tedy cash flow (Synek a kol., 2007).

V sestaveném přehledu peněžních toků jsou promítnuty veškeré údaje z plánovaných výkazů Rozvaha a Výkaz zisků a ztráty. Výraznými zdroji krytí je kladný hospodářský výsledek a odpisy dlouhodobého majetku. Výnosové a nákladové úroky nejsou významné a příliš se v čase nemění. Je to dáno skutečností, že půjčky mezi spřízněnými osobami jsou v souladu s možnostmi daňové legislativy úročeny minimálně či vůbec, výše úroků z bankovních úvěrů se taktéž příliš nemění vlivem sjednaných výhodných podmínek a vysokou mírou jistících bankovních nástrojů. Jedná se především o zástavní smlouvy a směnky.

Do výkazu jsou promítnuty výdaje spojené s *pořízením stálých aktiv* a taktéž výsledek z odprodeje vyřazovaného majetku. Mezi jednotlivými roky nejsou výraznější výkyvy, pouze v roce 2014 jsou v důsledku absence větší investice použity volné finanční zdroje na poskytnutí půjčky ovládané osobě. V plánovaném období se předpokládá částečná výplata dividend z hospodářského výsledku minulých let.

Výsledná změna peněžních prostředků je v plánovaných letech minimální. Přehled peněžních toků uvádí příloha H.

## 5 Analýza rizik společnosti BEST

Riziko lze chápat jako určité nebezpečí, tedy možnost vzniku ztráty, možnost výskytu události, která zabrání, či ohrozí dosažení cílů jednotlivce, či nebezpečí negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce, projektu, organizace. Takto nadefinovaná rizika jsou označována jako čistá rizika (Fotr, Souček, 2011).

Riziko je v mnoha situacích podvědomě spojováno s negativními důsledky, které se označují jako hrozba. Přijetí rizika je často dobrovolné s cílem získání pozitivních výsledků, využití příležitosti. Tato rizika se označují jako podnikatelská (Korecký, Trkovský, 2011).

*Analýza prostředí strategického záměru je zdrojem pro formulaci rizikových faktorů, které mohou negativně ovlivnit hospodářské výsledky projektu.*

Při uplatnění SWOT analýzy je možné vycházet z typické definice strategie, tedy z vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Za dobrou strategii je pak považována ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, silných stránek a odstraňuje stránky slabé (Veber a kol., 2009).

SWOT analýza představuje zkrácený tvar slova používaný k identifikaci silných stránek v organizaci (S), slabých stránek (W), příležitostí (O) a hrozeb (T). Tato technika se používá k vyhodnocení jak vnějšího, tak vnitřního prostředí podniku. Základním předpokladem SWOT analýzy je to, že manažeři mohou lépe formulovat strategii poté, co byly přezkoumány silné a slabé stránky podniku, ve světle příležitostí a hrozeb, které podnik ovlivňují (ebsohost.com, 2013).

V návaznosti na vývoji prostředí lze identifikovat následující rizikové faktory, které bezprostředně ovlivňují činnost podniku. I přesto jejich vliv a pravděpodobnost výskytu nemusí být markantní.

*Dle analýzy makroprostředí, mezoprostředí*

- **Celkové snížení poptávky po produktech BEST (F1)**

Pokles poptávky, např. z důvodu recese ve stavebnictví, by mohl znamenat propouštění, poklesy zisku. Snížení poptávky může být způsobeno také rapidní změnou spotřebitelských preferencí, např. rozšířením substitutů, kdy by došlo k nahrazování betonu jiným typem materiálu jako je keramika, plast, dřevo. V tomto případě bude hrát významnou roli na snížené poptávce spíše makroekonomický činitel v podobě stagnace oboru, jelikož substituce betonových dlažeb za jiné druhy materiálů není příliš pravděpodobná. Lze tak konstatovat především z důvodu kvalitativních parametrů betonových dlažeb, jako je dlouholetá záruka odolnosti, či snadná údržba, čemuž se dlažby z přírodních materiálů nemohou vyrovnat.

Případným změnám v *preferencích* spotřebitelů se snaží podnik předcházet nabídkou a sortimentem přizpůsobeným aktuálním trendům. Pokud tedy není jeden rok oblíbený beton jako materiál, je kombinován po vzájemné konzultaci s odborníky z řad architektů s doplňkovými prvky pro udržení zájmu zákazníků. V tomto směru se nepřepokládá tedy výraznější vliv na poptávku po produkci firmy.

Společnost by se musela v případě poklesu poptávky vypořádat s nenaplněním předpokládaných tržeb, resp. předpokládaného cíle zaměřeného na realizaci očekávaného objemu prodeje v jednotlivých letech. Toto riziko je spojeno s nedosažením požadované výše položek vzhledem k vytyčenému plánu. Na tuzemském trhu je pokles poptávky v současné době aktuální s poměrně vysokou pravděpodobností výskytu. Dle provedené *analýzy makroprostředí* je patrná nestabilita sektoru stavebnictví. Firmy se pohybují ve vysoce dynamickém světě, kde se podmínky mění každým dnem a nelze tedy s jistotou určit predikci na několik let dopředu.

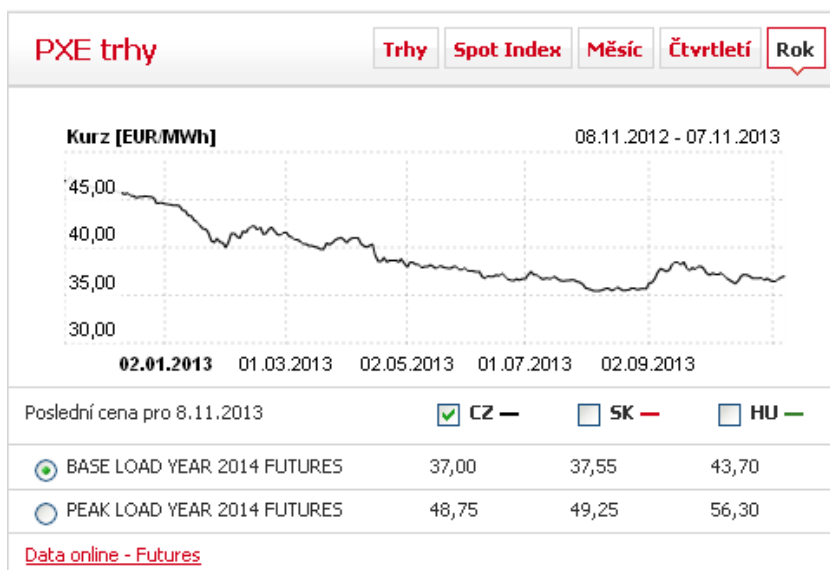
#### - **Změny s dopadem do cen materiálu a energií (F2)**

Jelikož je společnost BEST výrobním podnikem, je její činnost zatížena legislativou spjatou se samotnou výrobou a získáváním vstupů. Změny s dopadem do cen energií by vedly k růstu cen vstupů (náklady na energie). Okrajově se jedná také například o zpřísněné podmínky těžebního průmyslu a změny v oprávnění k činnosti prováděné hornickým způsobem. Zpřísnění limitů pro těžbu surovin by vedlo k růstu nákladů. V konečném dopadu, by se změna způsobů těžby, norem, projevila ve vyčíslených cenách betonu, který se z daných surovin mísí.

V současné době se však nepředpokládají výraznější změny v horním zákoně, i přesto je však nutné permanentně sledovat aktualizované limity.

S ohledem na riziko růstu cen vstupů je však daleko pravděpodobnější růst cen energií. Jelikož je výroba společnosti BEST poměrně energeticky náročná, vedly by změny k růstu především variabilní části položky nákladů na energie. Dosavadní vývoj cen elektřiny zachycuje následující graf.

Graf č. 1: Vývoj cen energií 2013



Zdroj: tzb-info.cz, 2014

Ceny silové energie by s ohledem na vliv změny kurzu koruny měly pro rok 2014 klesat, jedná se však o otázku spíše domácností, než podnikatelských subjektů. V případě, že by tato skutečnost nastala, budou dodavatelé nuceni kompenzovat nižší zisky nabídkou *fixních produktových řad pro podnikatele*. Tento případ se týká právě společnosti BEST. Růst cen energií je i přes permanentní přísliby snižování notoricky známým faktem, tudíž je s tímto rizikem zapotřebí počítat. V případě let 2015 a 2016 lze opět předpokládat kompletní růst cen energií, jak pro domácnosti, tak podnikatelské činitele.

Vliv na růst položky spotřeby materiálu a energie lze předpokládat také v případě zvýšení cen dodávaného materiálu společnosti BEST. Jedná se především o dodávku barviv, cementu a kameniva potřebných k výrobně diverzifikovaných produktů.

Zvýšení ceny těchto vstupů by se projevilo v růstu ceny míseného betonu, v konečném směru ve finální ceně produktu. I přesto, že společnost využívá řádně ošetřených dodavatelských smluv, je nutné brát riziko v potaz vzhledem k měnícím se tržním podmínkám a možné pravděpodobnosti výskytu.

- **Ztráta dodavatelů, partnerů (F3)**

V tomto směru se jedná především o dodavatele technologií zabezpečujících efektivní chod výroby, dodržování předepsaných kvalitativních norem, či eliminaci chyb lidského faktoru. Ztráta by se projevila v časové nutnosti na vyhledání, ověření a uzavření dohody s novým dodavatelem, případně v potřebě zabezpečení akutních oprav poruch strojů jinou partnerskou společností. To vše se pojí s náklady obětované příležitosti, ale také s nemožností využívat aktuálních trendů v oblasti nových technologií. Výpadek partnerských firem spolupracujících např. na pokládce dlažeb by vedl k již avizovaným důsledkům především v podobě poklesu objemu výroby.

Výpadek dodavatelských firem, cílených nejen na dodávku technologií, ale také doplňkových materiálů jako je kamenivo, cement, či barviva, by vedl opět k výše uvedených problémům. Lze však předpokládat pouze malou pravděpodobnost výskytu tohoto problému, protože po roce 2009 společnost apelovala na tvorbu úmluv orientovaných na řádnost dodávek, které jsou tvrdě sankcionovány v případě nesplnění. Potencionální dodavatelé také musí podstoupit *přísné výběrové řízení*. Z tohoto důvodu si podniky nemohou dovolit ztrátu klíčového odběratele. Pokud by však k výpadku skutečně došlo, nebude pro podnik krizovým, jelikož spolupracuje s větším počtem dodavatelů z diverzifikovaných oblastí, tudíž by došlo k okamžité substituci.

- **Zhodnocení české koruny vůči Euru (F4)**

Apreciace kurzu domácí měny směřuje k protiexportním účinkům. Výkyvy od předpokládaného vývoje kurzu by ovlivnily rozpočet podniku, jelikož část tržeb společnosti plyne ze zahraničních trhů. V současné situaci se však ČNB zavázala intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Ekonomický růst tudíž zrychlí. Režim intervence bude údajně trvat do konce roku 2014, začátku roku 2015. Následující graf zobrazuje vývoj kurzu CZK/EUR.



Graf č. 2: Kurz CZK/EUR



Zdroj: cnb.cz, 2014b

S ohledem na poměrně rapidní změnu v podobě intervence se sice nepředpokládá v nadcházejících letech apreciace kurzu domácí měny, nicméně je toto riziko nutné brát v potaz. Situace na trhu není stabilní a změny jsou poměrně dynamické. Z tohoto důvodu není vhodné riziko přehlížet, jelikož se společnost orientuje také na zahraniční trhy. Vzhledem k výši plánovaného exportu, podílu na celkových tržbách a aktuálnímu vývoji na trhu bude případný vliv a pravděpodobnost vzniku zanedbatelná.

#### Dle analýzy mikroprostředí

##### - **Poškození stroje (F5)**

Nefunkčnost zařízení a poruchovost strojů může vést k časovým prostojům, které ovlivní včasnost dodávek, či nedodržení stanovených cílů v jednotlivých směrech vývoje. To vše vede k ohrožení realizace produktů, kontroly kvality produktů, nemožnosti zapojení pracovních sil. Důsledky jsou spojeny s růstem nákladů na opravy, údržbu apod. Společnost je v tomto směru důsledná, nicméně vzhledem k rozsahu výroby nelze selhání vyloučit. Pravděpodobnost výskytu lze s ohledem na míru **preventivních opatření**, investic do moderních strojů, řady doplňkových přístrojů, které je možné v případě poruchy dočasně využívat, označit za méně pravděpodobnou. Jedním z možných následků poškození stroje může být také vznik stížností a sankcí ze strany odběratelů za pozdní dodávky či nadměrnou výrobu zmetků. Výše uvedené problémy by vedly nejen k růstu nákladů, ale také nemožnosti dosažení předpokládaných objemů výroby.

##### - **Selhání lidských zdrojů (F6)**

Nedostatečně proškolení, noví pracovníci, nepozornost a ***nepřípravenost lidského kapitálu*** může vést k nesprávné manipulaci s materiálem či výrobními stroji. Nedodržení pracovních postupů může způsobit také zranění na pracovišti. Nejedná se však pouze o pochybení ze strany dělníků, techniků a nižšího managementu, ale také selhání středního managementu v případě neadekvátních reakcí a rozhodovacích posloupností. Rozhodnutí, která nejsou podložena fakty a jsou realizována nahodile na základě intuice, mohou vést k chybným krokům a špatnému vedení podřízených.

Toto riziko vede opět k růstu nákladů spojených s nedodržením předsevzatých cílů, růstu provozních nákladů, nákladů na opravy, kompenzaci ze zranění aj. Pravděpodobnost výskytu je však minimální, jelikož pracovníci podstupují náročná výběrová řízení, kde se prokazuje jejich schopnost jednat v krizových situacích a předcházet kolapsům na pracovišti.

#### - **Riziko nedostatku technických inženýrů (F7)**

V případě odchodu pracovníků z důvodu neschopnosti čelit nastolenému tempu či jiných personálních důvodů, je společnost nucena tento pracovní článek nahradit co v nejkratší době jiným. Společnost BEST se tak musí vypořádat s nedostatkem potencionálních uchazečů technických oborů. Tento problém, se kterým firma aktuálně bojuje a vzhledem k prognózám bojovat bude, předpokládá potřebu kvalitních pracovníků také na středních pozicích. Neschopnost nalezení adekvátního pracovníka může vést v konečném směru k nedostatku pracovníků na pracovišti.

Společnost toto riziko musí eliminovat mzdovou politikou, odměnami a benefity, vyšší motivační činností. Jedná se jak o udržení stávajících pracovníků, tak o uchazeče potencionální, s cílem přilákat kvalitní pracovníky vyšším finančním ohodnocením. Z tohoto důvodu také společnost BEST spolupracuje s řadou ***vysokých škol***. S orientací na statistiky absolventů technických oborů je pravděpodobnost vzniku rizika poměrně vysoká, stejně tak možný vliv působení na společnost.

- **Riziko výpadku informačního systému (F8)**

Informační systém umožňuje nejen tvorbu adekvátních výrobních rozvrhových postupů, čímž napomáhá snižovat riziková místa ve výrobě, zkrátit průběžné doby výroby, ale také zajišťuje procesy dodávek, *řízení identifikovaných rizik*, fakturací, či objednávek. Jedná se tedy o komplexní systém propojující všechna oddělení ve společnosti. Z tohoto důvodu by jeho výpadek znamenal ztráty na tržbách společnosti z důvodu nemožnosti kvalitní výroby. V současné době je však systém koncipován tak, aby v případě jeho výpadku bylo možné realizovat výrobu a ostatní činnosti plynule na externím systému, který pracuje se zálohou externích dat bez vzájemné interakce s informačním systémem.

Je však nutné zmínit to, že pravděpodobnost výpadku systému je minimální. A to především z důvodu permanentně uskutečňovaných kontrol, které mají na starosti pracovníci, kteří jsou pravidelně přeškolení na manipulaci se systémem. V případě krizového stavu jsou tedy schopni okamžité nápravné reakce.

Úvodním krokem procesu snižování rizik je jejich analýza. Ta je obvykle chápána jako proces identifikace hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Činností následující je řízení rizik (Smejkal, Rais, 2013).

Společnost je nucena se vypořádat s celou řadou rizik ovlivňujících její optimální chod. Výše uvedená rizika avizují bezprostřední ohrožení podniku. Rizika jako jsou např. legislativní změny v ekologických normách, nedodržení platebních podmínek ze strany odběratelů, zesílení konkurence aj. musí společnost brát v potaz, nicméně v návaznosti na *pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu* nepředstavují pro podnik zásadní hrozbu. Je tomu právě z toho důvodu, že v případě ekologických norem společnost apeluje na dodržování nejpřísnějších standardů. Případná změna standardů nebude mít tedy výraznější vliv na činnost podniku, jelikož má podnik nastaveny meze značně nad průměrem.

Riziko nedodržení platebních podmínek má naopak podnik ošetřen formou záloh. Společnost se za poslední léta přesvědčila, že tento krok bude nejlepší možnou variantou, jak zajistit stabilní zisky firmy.

Další rizikový faktor v podobě zesílení konkurence opět vedení společnosti monitoruje, vzhledem k velikosti a postavení firmy na trhu se však jedná o riziko, které nebude blíže specifikováno. Řadu rizik tedy společnost akceptuje, ale nepodstupuje důslednější kroky. Existují samozřejmě také rizika, která společnost ošetřit nemůže, či je není schopna ani identifikovat a kvantifikovat.

## **5.1 Expertní odhad**

Poté, co byly stanoveny možné rizikové faktory, se kterými by se v budoucnosti mohla firma BEST potýkat, je na místě stanovit pravděpodobnost výskytu včetně velikosti dopadu jednotlivých rizik. Lze hovořit o tzv. *matici rizik*.

Matrice hodnocení rizik vychází z expertního hodnocení rizik pracovníky, kteří mají příslušné znalosti a zkušenosti ze sektorů, kam jednotlivé faktory rizika spadají. Významnost rizik je posuzována z hlediska pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního dopadu. Riziko je tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního dopadu (Hnilica, Fotr, 2009).

Z hlediska možné pravděpodobnosti výskytu lze uvažovat tento stupeň hodnocení:

- 1, nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika (0-20%).
- 2, nepravděpodobný výskyt rizika (20-40%).
- 3, pravděpodobný výskyt rizika (40-60%).
- 4, vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60-80%).
- 5, jistý výskyt rizika (80-100%).

Na základě zhodnocení možného výskytu rizika dále posuzujeme odhad dopadu rizika dle stupně:

- 1, bezvýznamný dopad rizika.
- 2, malý dopad rizika.
- 3, střední dopad rizika.
- 4, velký dopad rizika.
- 5, kritický dopad rizika.

V potaz budou brána ta rizika, která dosahují z hlediska míry výskytu i intenzity dopadu minimálně stupně 3 a dále ty, u nichž je pravděpodobnost výskytu nepatrná, nicméně míra závažnosti minimálně střední. Následně je nutné stanovit u zdrojů jejich pravděpodobnost výskytu a odhad dopadu rizika.

**Tabulka 23: Stanovení rizikových faktorů**

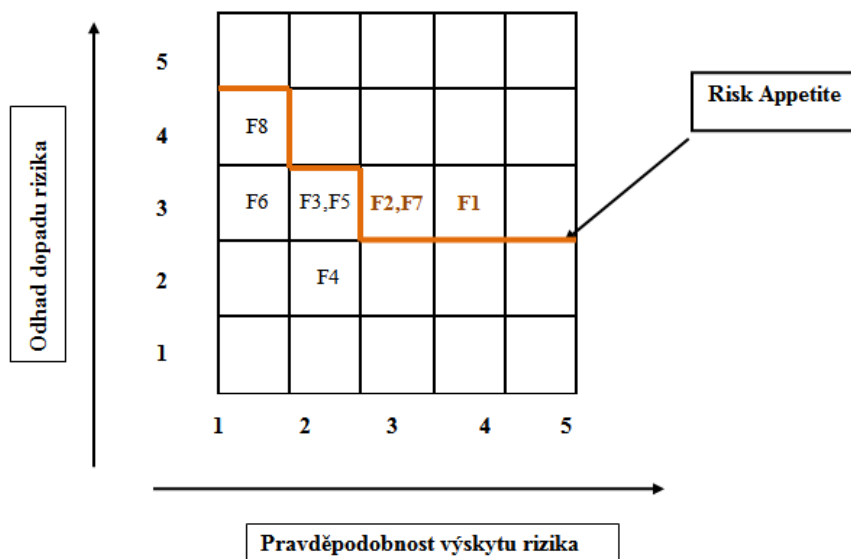
Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního dopadu	Součin
Snížení poptávky (F1)	4	3	12
Změny s dopadem do cen energií a materiálu(F2)	3	3	9
Ztráta klíčových dodavatelů (F3)	2	3	6
Zhodnocení koruny vůči Euru (F4)	2	2	4
Poškození stroje (F5)	2	3	6
Selhání lidských zdrojů (F6)	1	3	3
Nedostatek THP pracovníků (F7)	3	3	9
Riziko výpadku informačního systému (F8)	1	4	4

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Matici rizik je možné rozčlenit na zónu významných rizikových faktorů pro společnost BEST (zóna nad Risk Appetite) od oblasti, v níž leží méně významné faktory rizika. Úroveň Risk Appetite společnosti BEST znázorňuje limitní hranici, která představuje v současné době jádro řízení rizik v každém podniku. Investoři, analytici, veřejnost, ti všichni se musí vyjádřit k tomu, do jaké míry jsou ochotni riskovat, aby dosáhli naplnění strategických cílů (theirm.org, 2011).

Následující obrázek předesílá matici posouzení významnosti rizikových faktorů společnosti BEST.

Obr. č. 8: Matice posouzení významnosti rizikových faktorů



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Významné faktory rizika ohrožující realizaci střednědobého plánu jsou vyznačeny a nachází se nad Risk Appetite.

Risk Appetite, neboli hranice přijatelného rizika, představuje úroveň rizika, kterou je osoba či organizace schopna akceptovat s ohledem na přijatou strategii (investorwords.com, 2014).

Nejvýznamnějšími rizikovými faktory, jejichž podrobná deskripce je uvedena v rámci úvodu kapitoly číslo 5, které společnost BEST musí brát v potaz, jsou rizikové faktory F1, F2, F7. Jedná se o pokles poptávky, změny s dopadem do cen energií a materiálu a nedostatek technických inženýrů. Zbývající rizikové faktory musí společnost i nadále monitorovat, akceptuje je.

### 5.1.1 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti napomáhá zjištění citlivosti hospodářského výsledku na faktory, které jej ovlivňují. Jedná se především o ty faktory, které byly vytyčeny v rámci expertního odhadu jako významné a jejichž dopad lze analýzou citlivosti zpřesnit (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Finančním kritériem je zvolen Hospodářský výsledek před zdaněním (EBT), jehož citlivost na potencionální změny hodnot rizikových faktorů bude zkoumána prostřednictvím analýzy citlivosti. Následující tabulky zobrazují citlivost změny jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát o **10%** negativním směrem na EBT v jednotlivých letech plánu.

**Tabulka 24: Analýza citlivosti pro rok 2014 (v tis. Kč)**

	<b>Hodnota 2014</b>	<b>Změna o 10 %</b>	<b>EBT</b>	<b>Absolutní změna EBT</b>	<b>Relativní změna EBT</b>
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	817 241	735 517	-30 465	-81 724	-159,43%
Spotřeba materiálu a energie	334 923	368 415	17 767	-33 492	-65,34%
Služby	165 818	182 400	34 677	-16 582	-32,35%
Osobní náklady	239 221	263 143	27 337	-23 922	-46,67%
Daně a poplatky	1 250	1 375	51 134	-125	-0,24%
Odpisy DNM a DHM	34 580	38 038	47 801	-3 458	-6,75%
Tržby z prodeje DM a materiálu	2 230	2 007	51 036	-223	-0,44%
Ostatní provozní výnosy	25 000	22 500	48 759	-2 500	-4,88%
Ostatní provozní náklady	12 800	14 080	49 979	-1 280	-2,50%
Výnosové úroky	4 250	3 825	50 834	-425	-0,83%
Nákladové úroky	8 200	9 020	50 439	-820	-1,60%
Ostatní finanční výnosy	1 420	1 278	51 117	-142	-0,28%
Ostatní finanční náklady	5 270	5 797	50 732	-527	-1,03%
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>51 259</b>				

Zdroj:vlastní zpracování, 2014

Tabulka číslo 25 poté uvádí citlivost výsledku hospodaření na možné změny rizikových faktorů v roce 2015.

Tabulka 25: Analýza citlivosti pro rok 2015 (v tis. Kč)

	<b>Hodnota 2015</b>	<b>Změna o 10 %</b>	<b>EBT</b>	<b>Absolutní změna EBT</b>	<b>Relativní změna EBT</b>
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	858 103	772 293	-25 240	-85 810	-141,67%
Spotřeba materiálu a energie	351 669	386 836	25 403	-35 167	-58,06%
Služby	174 109	191 520	43 159	-17 411	-28,75%
Osobní náklady	242 095	266 305	36 361	-24 210	-39,97%
Daně a poplatky	1 270	1 397	60 443	-127	-0,21%
Odpisy DNM a DHM	36 240	39 864	56 946	-3 624	-5,98%
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 200	1 080	60 450	-120	-0,20%
Ostatní provozní výnosy	23 000	20 700	58 270	-2 300	-3,80%
Ostatní provozní náklady	13 000	14 300	59 270	-1 300	-2,15%
Výnosové úroky	4 300	3 870	60 140	-430	-0,71%
Nákladové úroky	8 300	9 130	59 740	-830	-1,37%
Ostatní finanční výnosy	1 450	1 305	60 425	-145	-0,24%
Ostatní finanční náklady	5 300	5 830	60 040	-530	-0,88%
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>60 570</b>				

Zdroj:vlastní zpracování, 2014



Stejně tak tabulka číslo 26 předesílá citlivost výsledku hospodaření před zdaněním na potencionální změny rizikových faktorů, tentokrát v roce 2016.

Tabulka 26: Analýza citlivosti pro rok 2016 (v tis. Kč)

	Hodnota 2016	Změna o 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	892 427	803 184	-24 207	-89 243	-137,22%
Spotřeba materiálu a energie	369 252	406 177	28 111	-36 925	-56,78%
Služby	182 814	201 095	46 755	-18 281	-28,11%
Osobní náklady	249 125	274 038	40 124	-24 913	-38,31%
Daně a poplatky	1 310	1 441	64 905	-131	-0,20%
Odpisy DNM a DHM	35 301	38 831	61 506	-3 530	-5,43%
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 560	1 404	64 880	-156	-0,24%
Ostatní provozní výnosy	25 600	23 040	62 476	-2 560	-3,94%
Ostatní provozní náklady	13 300	14 630	63 706	-1 330	-2,05%
Výnosové úroky	4 360	3 924	64 600	-436	-0,67%
Nákladové úroky	8 400	9 240	64 196	-840	-1,29%
Ostatní finanční výnosy	1 470	1 323	64 889	-147	-0,23%
Ostatní finanční náklady	5 330	5 863	64 503	-533	-0,82%
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>65 036</b>				

Zdroj:vlastní zpracování, 2014

Výše uvedené tabulky demonstrují položky nejcitlivější na výsledek hospodaření před zdaněním. Jednotlivá klíčová rizika se ve všech letech shodují, jedná se konkrétně o tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, spotřebu materiálu a energie a osobní náklady. Vývoj nejcitlivějších položek na EBT v jednotlivých letech je možné porovnat také pomocí grafického vyjádření, jenž je možné nalézt v přílohách I-K.

Detailnější popis vlivu významných faktorů rizika na EBT lze zhodnotit v úvodním textu kapitoly 5, kde jsou jednotlivé klíčové rizikové faktory zdůvodněny, včetně jejich působení na strategický záměr společnosti. V tomto směru jsou myšlena rizika v podobě poklesu poptávky po produkci, růstu cen vstupů či osobních nákladů.

## **5.2 Nepřímé stanovení rizika**

Nepřímé stanovení rizikovitosti projektu lze stanovit prostřednictvím určení polohy bodu zvratu (BEP), která poskytuje údaje o odolnosti podnikatelského projektu.

Analýza objemové citlivosti není pouze výsledkem použití konkrétního vzorce. Nejedná se pouze o jedno číslo, které by mělo identifikovat určitý počet jednotek výrobků, které by měla společnost vyrábět a následně prodávat. Definiuje kroky, vedoucí k permanentnímu přemýšlení, které používají subjekty v celé organizaci s cílem vypořádat se s nejrůznějšími rozhodnutími (Cafferky, 2010).

Bod zvratu je tedy definován jako bod činnosti, při které se celkové příjmy rovnají celkovým nákladům a čistý zisk je nulový. Jedná se tedy o bod nulového zisku (Mishra, 2009).

Čím blíže se pak k bodu zvratu nachází pracovní bod projektu, tím větší je riziko neúspěchu podnikatelského záměru. BEST se orientuje přibližně z 65% na realizaci dlažeb a ze zbylých 35% na výrobu zdících prvků. Tyto poznatky a následná segmentace byla vytvořena dle konzultace managementu podniku.

Na základě členění výrobků na dlažby a zdící prvky byly zjištěny následující poznatky.

- Do fixních nákladů je nutné zahrnout náklady na materiál a energie (5%), služby (32%), osobní náklady (12%), dále pak daně, odpisy, ZS rezerv, ostatní provozní náklady, úroky.
- Do variabilních nákladů poté náklady na materiál a energie (95%), služby (68%), osobní náklady (88%).

**Tabulka 27: Členění nákladů na rok 2014 (v tis. Kč)**

	Celkem	Fixní náklady	Variabilní náklady	Celkem (dlažby)	Celkem (zdící prvky)	FN (dlažby)	FN (zdící prvky)	VN (dlažby)	VN (zdící prvky)
Materiál a energie	334 923	16 746	318 177	217 700	117 223	10 885	5 861	206 815	111 362
Služby	165 818	53 062	112 756	107 782	58 036	34 490	18 572	73 292	39 465
Osobní náklady	239 221	28 707	210 514	155 494	83 727	18 659	10 047	136 834	73 680
Daně a poplatky	1 250	1 250		813	438	813	438		
Odpisy a ZC	35 704	35 704		22 477	12 103	22 477	12 103		
ZS rezerv a OP	- 4 304	- 4 304		-2 798	-1 506	-2 798	-1 506		
Ostatní provozní náklady	12 800	12 800		8 320	4 480	8 320	4 480		
Úroky a jiné finanční náklady	13 470	13 470		8756	4715	8756	4715		
Daň	6 200	6 200		4030	2170	4030	2170		
<b>Celkem</b>	<b>805 082</b>	<b>163 634</b>	<b>641 448</b>	<b>523 303</b>	<b>281 779</b>	<b>106 362</b>	<b>57 272</b>	<b>416 941</b>	<b>224 507</b>

**Zdroj:vlastní zpracování, 2014**

Členění nákladů v roce 2015 předesílá tabulka číslo 28.

**Tabulka 28: Členění nákladů na rok 2015 (v tis. Kč)**

	Celkem	Fixní náklady	Variabilní náklady	Celkem (dlažby)	Celkem (zdící prvky)	FN (dlažby)	FN (zdící prvky)	VN (dlažby)	VN (zdící prvky)
Materiál a energie	351 669	17 583	334 086	228 585	123 084	11 429	6154	217 156	116 930
Služby	174 109	55 715	118 394	113 171	60 938	36 215	19 500	76 956	41 438
Osobní náklady	242 095	29 051	213 044	157 362	84 733	18 883	10 168	138 478	74 565
Daně a poplatky	1 270	1 270		826	445	826	445		
Odpisy a ZC	36 590	36 590		23 556	12 684	23 556	12 684		
ZS rezerv a OP	-4 850	-4 850		-3 153	-1 698	-3 153	-1 698		
Ostatní provozní náklady	13 000	13 000		8 450	4 550	845	455		
Úroky a jiné finanční náklady	13 600	13 600		8 840	4 760	8 840	4 760		
Daň	6 500	6 500		4 225	2 275	4 225	2 275		
<b>Celkem</b>	<b>833 983</b>	<b>168 460</b>	<b>665 523</b>	<b>542 089</b>	<b>291 894</b>	<b>101 894</b>	<b>54 866</b>	<b>432 590</b>	<b>232 933</b>

**Zdroj:vlastní zpracování, 2014**

Stejně tak tabulka následující předkládá podrobné členění nákladových položek v roce 2016.

**Tabulka 29: Členění nákladů na rok 2016**

	Celkem	Fixní náklady	Variabilní náklady	Celkem (dlažby)	Celkem (zdící prvky)	FN (dlažby)	FN (zdící prvky)	VN (dlažby)	VN (zdící prvky)
Materiál a energie	369 252	18 463	350 789	240 014	129 238	12 001	6 462	228 013	122 776
Služby	182 814	58 500	124 314	118 829	63 985	38 025	20 475	80 804	43 510
Osobní náklady	249 125	29 895	219 230	161 931	87 194	19 432	10 463	142 500	76 731
Daně a poplatky	1 310	1 310		852	459	852	459		
Odpisy a ZC	36 522	36 522		23 739	12 783	23 739	12 783		
ZS rezerv a OP	-5 672	-5 672		-3 687	-1 985	-3 687	-1 985		
Ostatní provozní náklady	13 300	13 300		8 645	4 655	8 645	4 655		
Úroky a jiné finanční náklady	13 730	13 730		8 925	4 806	8 925	4 806		
Daň	6 700	6 700		4 355	2 345	4 355	2 345		
<b>Celkem</b>	<b>867 081</b>	<b>172 748</b>	<b>694 333</b>	<b>563 603</b>	<b>303 478</b>	<b>112 286</b>	<b>60 462</b>	<b>451 316</b>	<b>243 017</b>

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

**Výpočet bodu zvratu**

Tabulka číslo 30, uvedená na následující straně, poskytuje doplňující údaje potřebné k výpočtu bodu zvratu.

**Tabulka 30: Další údaje pro výpočet bodu zvratu tržeb (v tis. Kč)**

Rok	2014	2015	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb (TR)	817 241	858 103	892 427
Tržby z prodeje výrobků (dlažby)	531 207	557 767	580 078
Tržby z prodeje výrobků (zdící prvky)	286 034	300 336	312 350

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Metoda, která umožňuje sledovat kumulaci přidaných hodnot jednotlivých výrobků, pracuje s tzv. **krycím příspěvkem** na krytí fixních nákladů a zisku (KP). Krycí příspěvek je charakterizován rozdílem tržeb a odpovídajících variabilních nákladů příslušného druhu produktu. Suma krycích příspěvků musí být větší než celkové fixní náklady.

**Tabulka 31: Krycí příspěvky dle výrobků**

Krycí příspěvky (tis. Kč)	2014	2015	2016
Dlažby	114 266	125 177	128 762
Zdící prvky	61 527	67 403	69 333
$\Sigma$ KP	175 793	192 580	198 095
$\Sigma$ FN	163 634	168 460	172 748

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Výše uvedená tabulka identifikuje zajímavý fakt vzhledem k hodnocení robustnosti a rozpoznání vývoje produktového portfolia. V jednotlivých letech byl splněn předpoklad  $\Sigma$ KP >  $\Sigma$ FN. Dlažby z pohledu krycích příspěvků představují dominantní skupinu, což dokresluje také vývoj krycích příspěvků. Podíl krycích příspěvků sortimentu dlažeb představuje zhruba 65 % z celkové sumy, zbytek pak zaujímají zdící prvky. Tento vývoj je možné predikovat i v nadcházejících letech.

Společnost by se však měla zaměřit na podporu zdících prvků, protože ty z hlediska rizikovosti představují pro podnik v tuto chvíli rizikovější položku. Je tomu tak, jelikož může nastat situace, kdy krycí příspěvek pokryje sice do budoucna fixní náklady, nicméně nezbude prostor pro vývoj a inovace.

Druhou rizikovou variantou je fakt, že nedojde k pokrytí celoročních fixních nákladů a podnik by musel využít financování úspěšnějšího výrobku, v tomto případě dlažeb. Tento případ by vedl k neefektivnosti, ke vzniku rizika v případě zhoršené prodejnosti dlažeb či nemožnosti vývoje. Podnik by se měl tedy zaměřit na podporu prodeje zdících prvků cestou marketingových a vývojových aktivit. Neúspěšné zdící prvky by měly být v pravidelnějších intervalech obměňovány a nahrazovány novými s ohledem na zákaznické preference.

Následně je možné vypočítat bod zvratu pro vymezené roky. Tento krok uvádí následující tabulka.

**Tabulka 32: Výpočet bodu zvratu (v tis. Kč)**

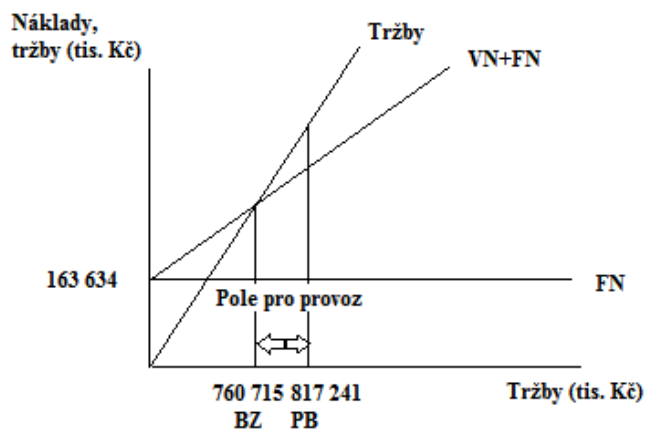
	2014	2015	2016
<b>TR</b>	817 241	858 103	892 427
<b>VN</b>	641 448	665 523	694 333
<b>FN</b>	163 634	168 460	172 748
<b>KP=TR-VN</b>	175 793	192 580	198 094
<b>PV=KP/TR</b>	0,215	0,224	0,222
<b>BZ=FN/PV</b>	760 715	750 628	778 242
<b>Pracovní bod (PB)</b>	817 241	858 103	892 427
<b>BZ (%)</b>	93,08%	87,48%	87,21%
<b>Pracovní pole</b>	56 526	107 475	114 185

**Zdroj:**vlastní zpracování, 2014

Z výše uvedené tabulky je patrné, že se společnost BEST každoročně bude vzdalovat od bodu zvratu, bude tedy navyšovat pracovní pole, které chrání firmu před rizikem. Společnost by se tak měla v plánovaném období nacházet v poměrně bezpečné vzdálenosti od bodu zvratu. Následující grafy potvrzují tento fakt pro jednotlivé roky plánu 2014-2016.

Graf číslo 3 poskytuje ilustrativní pohled na bod zvratu v roce 2014.

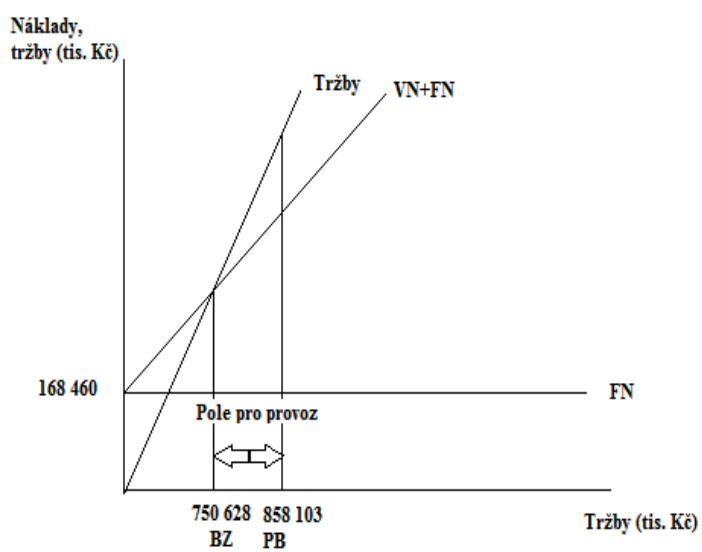
Graf č. 3: Bod zvratu pro rok 2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Následující graf poté předesílá stejnou problematiku týkající se však roku 2015.

Graf č. 4: Bod zvratu pro rok 2015

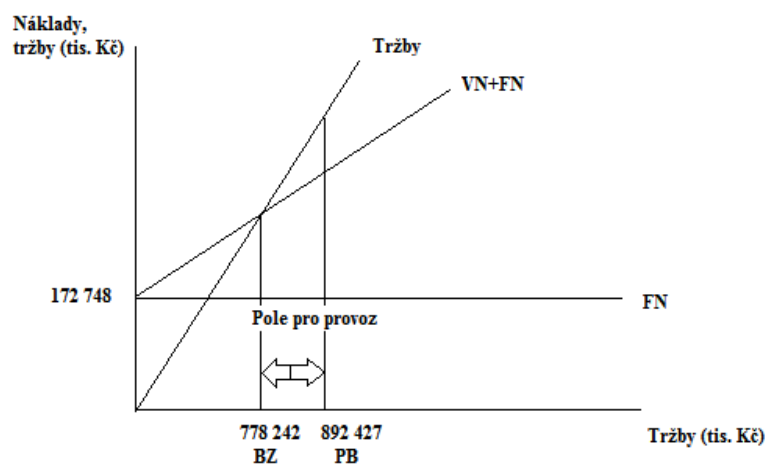


Zdroj: vlastní zpracování 2014



Graf číslo 5 poté uzavírá tematiku bodu zvratu konkrétním vývojem pro rok 2016.

Graf č. 5: Bod zvratu pro rok 2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Podnikatelská činnost BEST je tedy odolná vůči změnám v odbytu, tržním změnám, s možným dosažením naplánovaných objemů tržeb, což vyplývá z provedené BE analýzy. Tato citlivost na kolísání v poptávce může směřovat k očekávaným ziskům společnosti.

## 6 Tvorba strategických scénářů pro střednědobý strategický plán

Scénáře představují soustavu rozumně reálných budoucností. Pomocí scénářů je možné prověřit ty možnosti, které potenciálně mohou nastat. Prověření těchto skutečností napomáhá k přípravě na budoucí vývoj. Tvorba scénářů předpokládá identifikaci hlavních předpokladů a sil, které ovlivňují schopnost firmy plnit cíle (Charvát, 2006).

Tyto vnitřně konzistentní obrazy budoucnosti založené na logickém a racionálně zdůvodnitelném propojení jednotlivých prvků, představují schematickou deskripci možných stavů budoucnosti prostřednictvím analýzy kauzálních faktorů konkurenčního prostředí a vztahů (Fotr, Vacík, Souček, 2012).

Jelikož analýza citlivosti zkoumá jednotlivé rizikové faktory izolovaně, je nutné sestavit strategické scénáře, které mohou být vnímány jako vzájemně konzistentní kombinace hodnot rizikových faktorů. Jedná se o pesimistický, optimistický a realistický scénář.

**Jednotlivé scénáře jsou sestaveny dle odhadu managementu podniku na základě zkušeností z minulého vývoje a analýzy prostředí.**

### 6.1 Očekávaný scénář

Sestavený finanční plán v kapitole 4 považuje společnost BEST za očekávaný scénář, který představuje transkripci vize společnosti.

### 6.2 Pesimistický scénář

Jedna z možných charakteristik pesimistického scénáře je následující. „*Pesimistický (worst-case, low-outcome) scénář může být tvořen na základě pesimistických, tj. nejhorších hodnot faktorů a vede k výsledkům nejhorším*“ (Hnilica, Fotr, 2009, s. 67).

Pesimistický scénář vychází z předpokladu, že se rizikové faktory nevyvíjí dle předpokladů a ohrožují výsledek hospodaření v negativním směru. Očekávaný scénář předpokládá nárůst tržeb o 5% v roce 2014 a 2015, v roce 2016 pak o 4% oproti předcházejícímu roku 2015. Rizikový faktor v podobě **snížení poptávky** však může zapříčinit nesplnění požadovaného cíle. Společnost v tomto směru může tedy realizovat nižší objem prodeje, což bude mít za následek pokles tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

S tímto faktem jsou však spojeny důsledky rozšířené, a to především následný pokles nákladů na materiál a energie z důvodu nemožnosti vyrábět, snížený stav pracovníků, kteří v daný moment nebudou aktivně využiti, pokles provozních nákladů či služeb.

*I přesto, že lze hovořit o poklesu, jedná se o situaci, kdy položky vlivem výrobní činnosti porostou, nikoli však tempem, které bylo předpokládáno.*

Tento rizikový faktor je v současné době aktuální, jelikož se společnost pohybuje na vysoce dynamickém trhu, kde se podmínky mění každým dnem a je tedy nutné neustále se přizpůsobovat měnícím se vlivům. Ať už se jedná o stagnaci oboru, změny v preferencích zákazníků, je nutné, aby podnik udržoval krok a zachoval si pozici leadera na trhu.

Dalším působícím faktorem je změna cen vstupů. V tomto směru se jedná opět o negativně působící rizikový faktor. Zvýšení cen energií by vedlo k růstu cen vstupů (náklady na energie), v případě zprísněných podmínek těžařského průmyslu, či změn v cenách dodávaného materiálu by se jednalo o růst nákladů společnosti na materiál. Tyto vlivy se projeví ve vyčíslených cenách betonu, který se z daných surovin mísí. Zvýšení ceny materiálu bude mít vliv na finální cenu produktu, což je nutné zahrnout do předpokladu objemu plánované výroby.

Jelikož je BEST výrobním podnikem, bude jeho činnost ovlivněna do značné míry změnou variabilní části nákladů na energie. V roce 2014 se předpokládá snížení cen energií v důsledku oslabení kurzu koruny tak, že se kurz bude pohybovat kolem hranice 27 CZK/EUR. Zlevňování cen energií se však bude dotýkat spíše domácností, jelikož velké energetické společnosti budou kompenzovat pokles zisků navýšením fixačních cen. Růst cen energií tedy povede k nárůstu variabilní složky nákladů na energie.

V otázce rizika **zvýšených cen vstupů** musí společnost brát v potaz také změny v cenách dodávek doplňkových materiálů, jako jsou barvy, či kameniva. Tato skutečnost by vedla ke zvýšení položky nákladů na spotřebu materiálu a energie, v závěru k navýšení prodejních cen míseného betonu. Ceny betonu se v roce 2013 na trhu pohybovaly v průměru kolem 1 600 za m<sup>3</sup> bez DPH, tento trend je možné ponechat také v nadcházejících letech.

Rizikový faktor v podobě *zvýšené absence technických inženýrů* na trhu povede firmu v krajním případě k nucenému zvyšování mzdových nákladů. Jednak z důvodu nutnosti vyšší motivace pracovníků s cílem zabránit „odlivu mozků“, jednak z důvodu možnosti převzetí kvalitních pracovníků od konkurenčních firem cestou vyššího platového ohodnocení.

Faktem je také to, že ve firmě je poměrně velká fluktuace pracovníků, pohybující se kolem 30%, přičemž většinou část tvoří dělníci, jejichž odchody jsou dány sezónností. Dále pak se jedná právě o technicko- hospodářské pracovníky, kteří odcházejí především z důvodu lepšího platového ohodnocení, podmínek, či z argumentace protistrany v podobě neplnění úkolů. Z tohoto důvodu se podnik potýká a bude potýkat s nuceným vyhledáváním pracovníků nových, což v případě THP pracovníků a jejich disponibility na trhu práce bývá v současné době značný problém.

Fluktuace pracovníků může vést ke ztrátě zaškolených zaměstnanců, na druhou stranu však vede ke stabilizaci produktivního personálu. BEST je v této otázce zkušeným článkem na trhu, fluktuace je z části řízená z důvodu manažerských prací. Podnik by se měl však více zaměřit na plánovací aktivity, čímž by mohl zvýšit stabilitu, produktivitu pracovníků a zajistit celkově pokles nákladů.

Výše uvedené faktory zapříčiní nejen pokles tržeb, resp. *objemu vyráběných produktů* oproti finančnímu plánu, ve vzájemné interakci mohou vést především ke změně položek spotřeby materiálu a energie a osobních nákladů.

Je nutné zmínit to, že ve všech případech tvorby scénářů bude docházet ke konfrontaci položek nákladů na materiál a energie a osobních nákladů. V případě poklesu poptávky dojde v důsledku poklesu výroby k celkovému snížení jak nákladů na materiál a energie, tak osobních nákladů, nicméně vzhledem k působení rizikových faktorů v podobě růstu cen a nedostatku pracovníků dojde k opětovnému nárůstu těchto položek. Při výpočtu je tedy brána v potaz vzájemná kompenzace. S ohledem na analýzu prostředí lze predikovat následující předpoklady. Z důvodů poklesu poptávky společnost nebude moci uskutečnit patřičný objem prodeje, což zapříčiní nemožnost dosažení predikovaného nárůstu tržeb v jednotlivých letech.

Tabulka 33: Objem prodeje v jednotlivých letech- pesimistický scénář

2014	Prodejní cena (Kč/m <sup>2</sup> )	Objem prodeje (m <sup>2</sup> )	Tržby (tis. Kč)
Dlažby	108	4 778 056	516 030
Zdíci prvky	129	2 153 967	277 862
2015	Prodejní cena (Kč/m <sup>2</sup> )	Objem prodeje (m <sup>2</sup> )	Tržby (tis. Kč)
Dlažby	110	4 808 455	528 930
Zdíci prvky	132	2 157 644	284 809
2016	Prodejní cena (Kč/m <sup>2</sup> )	Objem prodeje (m <sup>2</sup> )	Tržby (tis. Kč)
Dlažby	111	4 836 450	536 846
Zdíci prvky	133	2 173 541	289 081

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dle analýzy prostředí je nutné vzhledem ke kompletnímu poklesu poptávky předpokládat nesplnění předpokládaného navýšení tržeb v jednotlivých letech. V této souvislosti dojde tedy pouze k 2% nárůstu tržeb v roce 2014 oproti roku 2013, v letech 2015 pak 2,5% nárůstu, a v roce 2016 k nárůstu o pouhé 1,5%. Tento fakt se odvíjí od nuceného poklesu objemu výroby oproti očekávanému scénáři. Cena je stanovena s ohledem na předpokládaný pokles poptávky, jenž vede k poklesu výrobních nákladů o procento odpovídající *poklesu tržeb*, ve vzájemné interakci s druhým rizikovým faktorem v podobě růstu cen z příčin energetických a dodavatelských. Následující tabulka demonstruje výši poklesu v jednotlivých letech.

Tabulka 34: Pokles objemu výroby

2014	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Pokles (m <sup>2</sup> )
Dlažby	5 259 475	4 778 056	481 419
Zdíci prvky	2 325 480	2 153 967	171 513
2015	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Pokles (m <sup>2</sup> )
Dlažby	5 312 067	4 808 455	503 612
Zdíci prvky	2 402 688	2 157 644	245 044
2016	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Pokles (m <sup>2</sup> )
Dlažby	5 371 093	4 836 450	534 643
Zdíci prvky	2 440 234	2 173 541	266 693

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

První rizikový faktor je ve vzájemné součinnosti s druhým rizikovým faktorem, který předpokládá nárůst cen energií a materiálu. Pokles poptávky povede ke shodnému procentuálnímu poklesu variabilní složky *spotřeby materiálu a energie*, management odhaduje vzájemnou kompenzaci, která v konečném součtu zapříčiní nárůst nákladů na materiál a energii o přibližně 2,5% v jednotlivých letech.

Třetí rizikový faktor v podobě nedostatku technických inženýrů bude opět ovlivněn rizikovým faktorem v podobě poklesu poptávky. Pokles poptávky povede k poklesu položky osobních nákladů z důvodu nuceného propouštění pracovníků, druhým protipólem je však nutnost udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků prostřednictvím motivátorů. Jak již bylo řečeno, z důvodu kontinuálního pokračování ve výrobě dochází k nárůstu jednotlivých položek, nicméně o odlišné procento, než bylo předpokládáno v rámci očekávaného scénáře.

Při negativním vývoji prostředí se tento fakt projeví nárůstem osobních nákladů každoročně o 1,5%. Společnost se potýká s poměrně výraznou fluktuací pracovníků, nedostatek THP pracovníků na trhu práce by byl tedy limitující faktor, na který společnost musí reagovat nutným udržením stávajících pracovníků, či odlivem pracovníků od konkurenčních firem.

Rizikové faktory, vyjma těch klíčových, budou mít vliv i na ostatní položky výkazu zisku a ztráty. Nízká poptávka po produktech, vedoucí k poklesu objemů výroby, zapříčiní také pokles položky variabilní části *ostatních provozních nákladů a služeb*. V rámci očekávaného scénáře bylo možné předpokládat nárůst položky služeb o 5% v jednotlivých letech, vlivem konkurence, recese, však povede k nárůstu této položky pouze o 2,5%. Stejně tak položka ostatních provozních nákladů neporoste každoročně o zhruba 2%, ale pouze o 1,5%. Ostatní položky zůstávají neměnné. Následující tabulka znázorňuje pesimistický scénář.

**Tabulka 35: Pesimistický scénář (v tis. Kč)**

	Plán		
	2014	2015	2016
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	793 892	813 739	825 945
Výkonová spotřeba	488 818	501 039	511 889
Spotřeba materiálu a energie	326 948	335 122	341 824
Služby	161 870	165 917	170 065
Přidaná hodnota	305 073	312 700	314 056
Osobní náklady	239 335	242 925	247 783
Mzdové náklady	197 798	200 765	204 780
Daně a poplatky	1 250	1 270	1 310
Odpisy DNM a DHM	34 580	36 240	35 301
Tržby z prodeje DM a materiálu	2 230	1 200	1 560
Zůstatková cena prodaného DM	1 124	350	1 221
Změna stavu rezerv a opravných položek	-4 304	-4 850	-5 672
Ostatní provozní výnosy	25 000	23 000	25 600
Ostatní provozní náklady	12 688	12 814	13 007
Provozní výsledek hospodaření	47 631	48 151	48 266
Výnosové úroky	4 250	4 300	4 360
Nákladové úroky	8 200	8 300	8 400
Ostatní finanční výnosy	1 420	1 450	1 470
Ostatní finanční náklady	5 270	5 300	5 330
Finanční výsledek hospodaření	-7 800	-7 850	-7 900
Daň z příjmu za běžnou činnost	4 300	4 400	4 500
Výsledek hospodaření za účetní období	35 531	35 901	35 866
Výsledek hospodaření před zdaněním	39 831	40 301	40 366

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Vliv rizikových faktorů v pesimistickém scénáři by byl pro společnost nepříznivý. Společnost by byla nucena vypořádat se s nižším objemem prodeje, jenž vede k poklesu tržeb oproti očekávanému scénáři, v konečném důsledku k nedosažení předpokládané hodnoty EBT. Pouze 2% nárůst tržeb oproti předpokládaným 5% vede ke značnému poklesu hodnoty výsledku hospodaření před zdaněním. V roce 2014 došlo k poklesu VH před zdaněním oproti očekávanému scénáři o 23%, v roce 2015 o 34%, a v roce 2016 o 38%. Nejvíce se tedy rizika projeví v roce 2016.

Tento fakt je sice zapříčiněn poklesem objemu realizovaných prodejů, z větší míry však růstem cen energií a vstupů, které vedou k růstu nákladů na materiál a energie. Společnost by se tedy měla více soustředit na uzavírání dlouhodobých smluv se svými dodavateli a také na vývoj osobních nákladů, kde je nárůst poměrně značný.

### 6.3 Optimistický scénář

Strategie by měla být hodnocena z pohledu kritérií, která se stakeholderů bezprostředně týkají. Posouzení přijatelnosti vychází ze scénářů, u nichž by měl být zřejmý důvod jejich formulace. Optimistický scénář představuje například vstup zahraničního investora do firmy, v porovnání s pesimistickým scénářem, kdy investor do firmy nevstoupí (Keřkovský, Valsa, 2012).

Rizikové faktory se v tomto případě nevyvíjejí podle plánu, nicméně ovlivňují výsledek hospodaření v pozitivním směru. *Optimistický scénář* předpokládá, že na základě předpovědi oživení ekonomiky nebude docházet k poklesu poptávky z důvodu nepříznivého vývoje na trhu, ale naopak ekonomika začne od roku 2014 pomalým tempem růst. Bude docházet k růstu poptávky po produkci, jak ze strany soukromých, tak veřejných subjektů. Společnost BEST bude s ohledem na optimistický scénář a s ohledem na analýzu prostředí cílit k dosažení následujících objemů prodeje dlažeb a zdících prvků.

Tabulka 36: Objem prodeje v jednotlivých letech- optimistický scénář

2014	Prodejní cena (Kč/m <sup>2</sup> )	Objem prodeje (m <sup>2</sup> )	Tržby (tis. Kč)
Dlažby	102	5 356 706	546 384
Zdíci prvky	124	2 372 637	294 207
2015	Prodejní cena (Kč/m <sup>2</sup> )	Objem prodeje (m <sup>2</sup> )	Tržby (tis. Kč)
Dlažby	105	5 619 952	590 095
Zdíci prvky	127	2 501 914	317 743
2016	Prodejní cena (Kč/m <sup>2</sup> )	Objem prodeje (m <sup>2</sup> )	Tržby (tis. Kč)
Dlažby	110	5 740 018	631 402
Zdíci prvky	129	2 635 543	339 985

Zdroj: vlastní zpracování, 2014



Tabulka 36 vychází z předpokládaného nárůstu tržeb z prodeje výrobků a služeb o 8% oproti roku 2013. V nadcházejících letech bude společnost posilovat svoji pozici na trhu, s čímž se pojí zvýšený objem realizovaných prodejů. V celkovém měřítku dojde k nárůstu tržeb o 8% oproti roku 2014 a dále v roce 2016 o 7% oproti roku 2015. Následující tabulka znázorňuje předpokládaný nárůst objemu prodeje.

**Tabulka 37: Nárůst objemů prodeje**

<b>2014</b>	<b>Očekávaný scénář</b>	<b>Optimistický scénář</b>	<b>Nárůst (m<sup>2</sup>)</b>
Dlažby	5 259 475	5 356 706	97 231
Zdíci prvky	2 325 480	2 372 637	47 157
<b>2015</b>	<b>Očekávaný scénář</b>	<b>Optimistický scénář</b>	<b>Nárůst (m<sup>2</sup>)</b>
Dlažby	5 312 067	5 619 952	307 885
Zdíci prvky	2 402 688	2 501 914	99 226
<b>2016</b>	<b>Očekávaný scénář</b>	<b>Optimistický scénář</b>	<b>Nárůst (m<sup>2</sup>)</b>
Dlažby	5 371 093	5 740 018	368 925
Zdíci prvky	2 440 234	2 635 543	195 309

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Rizikový faktor, jenž působí v pozitivním směru a vede tak k růstu poptávky po produktech, zapříčiní nejen **nárůst objemu prodeje**, ale také růst variabilní složky spotřeby materiálu a energie, služeb, osobních nákladů či nákladů provozních. Je na místě tedy opět vzájemná komparace s ostatními rizikovými faktory. Dále je nutné zmínit to, že růst poptávky povede k růstu prodejní ceny s ohledem na výši výrobních nákladů, nicméně nárůst nebude markantní, jelikož zároveň v současné době nebude dle odhadů managementu docházet ke změnám v energetickém průmyslu, ani v dodavatelských úmluvách.

Působení rizikových faktorů zapříčiní změnu **nákladů na materiál a energie**. V současné době, jak již bylo řečeno, však nelze předpokládat pokles cen energií, ani pozitivní vlivy legislativních norem na ceny surovin a jejich zpracování. Dodavatelské úmluvy budou neměnné. Položka tak poroste přibližně stejným tempem jako výše tržeb v jednotlivých letech. O stejném tempu lze hovořit také u položky služeb z důvodu růstu poptávky po produkci firmy.

V tomto směru je nutné zaznamenat také nárůst provozních nákladů, management předpokládá přibližný nárůst o 2% v roce 2014 oproti roku 2013, tento trend bude ponechán pro nadcházející léta. Dle analýzy prostředí lze předpokládat až osmi procentní nárůst v jednotlivých letech dle vývoje prodeje. Při pozitivním vývoji tržní situace lze očekávat také nepatrné zlepšení v otázce dostupnosti a **připravenosti lidského kapitálu**. Nedostatek technicko-hospodářských pracovníků bude zaznamenán stále, nicméně ne v takové výrazné výši. Také míra fluktuace nebude dosahovat kritických mezí.

Pro nadcházející roky tedy nebude firma muset motivovat pracovníky nadprůměrným mzdovým ohodnocením, v součinnosti se zvýšenou poptávkou po produkci firmy a zvýšené výrobní aktivitě však firma nepatrný růst osobních nákladů zaznamená. Tento fakt je způsoben aktivním vyhledáváním nových pracovníků pro zajištění chodu společnosti v oblasti technického zabezpečení. Každoroční nárůst dle analýzy trhu se předpokládá ve výši 2-2,5 %. Ostatní položky zůstávají opět neměnné.

Tabulka 38: Optimistický scénář (v tis. Kč)

	Plán		
	2014	2015	2016
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	840 591	907 838	971 387
Výkonová spotřeba	518 222	563 131	610 058
Spotřeba materiálu a energie	346 087	375 504	405 545
Služby	172 135	187 627	204 514
Přidaná hodnota	322 369	344 707	361 329
Osobní náklady	240 514	245 324	251 457
Mzdové náklady	198 771	202 746	207 815
Daně a poplatky	1 250	1 270	1 310
Odpisy DNM a DHM	34 580	36 240	35 301
Tržby z prodeje DM a materiálu	2 230	1 200	1 560
Zůstatková cena prodaného DM	1 124	350	1 221
Změna stavu rezerv a opravných položek	-4 304	-4 850	-5 672
Ostatní provozní výnosy	25 000	23 000	25 600
Ostatní provozní náklady	12 750	12 941	13 265
Provozní výsledek hospodaření	63 685	77 631	91 607

	Plán		
	2014	2015	2016
Výnosové úroky	4 250	4 300	4 360
Nákladové úroky	8 200	8 300	8 400
Ostatní finanční výnosy	1 420	1 450	1 470
Ostatní finanční náklady	5 270	5 300	5 330
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-7 800</b>	<b>-7 850</b>	<b>-7 900</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	6 100	7 700	9 200
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>49 785</b>	<b>62 081</b>	<b>74 507</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>55 885</b>	<b>69 781</b>	<b>83 707</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Společnost vytváří kladný hospodářský výsledek ve všech letech plánu, převyšuje také jeho očekávanou podobu. Jedná se tedy o pozitivní předpokládaný vývoj, kdy výsledek hospodaření před zdaněním podle optimistického scénáře předpokládá nárůst v roce 2014 o 9% oproti očekávanému scénáři, v roce 2015 o 13% a v roce 2016 o 22%. Nejvíce se tedy rizika v pozitivním směru projevila opět v roce 2016.

#### 6.4 Realistický scénář

Nejreálnější podobou všech scénářů je scénář realistický, který charakterizuje nejpravděpodobnější očekávaný vývoj. Leží mezi optimistickým, pesimistickým a očekávaným scénářem, tudíž se určuje jako průměr všech tří variant. Samotné rozdělení pravděpodobností jednotlivých rizikových faktorů uvádí následující tabulka. Suma každého faktoru uvedeného ve scénáři je rovna jedné. Pravděpodobnost je poté stanovena jako vážený průměr rizikových faktorů.

Tabulka 39: Rozdělení pravděpodobností scénářů

Rozdělení pravděpodobností scénářů	Očekávaný scénář	Optimistický scénář	Pesimistický scénář
Pokles poptávky po produktech	0,70	0,25	0,05
Dopady do cen energií	0,65	0,20	0,15
Nedostatek technických inženýrů	0,60	0,30	0,10
	<b>0,65</b>	<b>0,25</b>	<b>0,10</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Realistický scénář lze poté určit jako vážený průměr všech variant scénářů. Na základě stejného principu lze stanovit také objemy prodeje, přičemž příslušná cena je vymezena s ohledem na vývoj trhu spolu se stanovenými objemy prodeje pro jednotlivá léta. Následující tabulka demonstruje předpokládaný vývoj objemu produkce.

**Tabulka 40: Objem prodeje v jednotlivých letech- Realistický scénář**

<b>2014</b>	<b>Prodejní cena (Kč/m<sup>2</sup>)</b>	<b>Objem prodeje (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Tržby (tis. Kč)</b>
Dlažby	102	5 230 231	533 484
Zdíci prvky	123	2 335 447	287 260
<b>2015</b>	<b>Prodejní cena (Kč/m<sup>2</sup>)</b>	<b>Objem prodeje (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Tržby (tis. Kč)</b>
Dlažby	104	5 413 125	562 965
Zdíci prvky	126	2 405 833	303 135
<b>2016</b>	<b>Prodejní cena (Kč/m<sup>2</sup>)</b>	<b>Objem prodeje (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Tržby (tis. Kč)</b>
Dlažby	108	5 449 880	588 587
Zdíci prvky	128	2 476 031	316 932

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Nadcházející tabulka číslo 41 pak poskytuje ilustrativní pohled na výkaz zisku a ztráty dle realistického scénáře, jenž byl vytvořen metodou váženého aritmetického průměru očekávaného, pesimistického a optimistického scénáře.

**Tabulka 41: Realistický scénář (tis. Kč)**

	<b>Plán</b>		
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	820 744	866 100	905 519
Výkonová spotřeba	503 918	532 642	562 546
Spotřeba materiálu a energie	336 916	355 973	375 582
Služby	167 002	176 669	186 964
Přidaná hodnota	316 826	333 458	342 973
Osobní náklady	239 555	242 985	249 573
Mzdové náklady	197 979	200 813	204 328
Daně a poplatky	1 250	1 270	1 310
Odpisy DNM a DHM	34 580	36 240	35 301
Tržby z prodeje DM a materiálu	2 230	1200	1 560
Zůstatková cena prodaného DM	1 124	350	1 221

	Plán		
	2014	2015	2016
Změna stavu rezerv a opravných položek	-4 304	-4 850	-5 672
Ostatní provozní výnosy	25 000	23 000	25 600
Ostatní provozní náklady	12 776	12 966	13 261
Provozní výsledek hospodaření	59 075	68 697	75 139
Výnosové úroky	4 250	4 300	4 360
Nákladové úroky	8 200	8 300	8 400
Ostatní finanční výnosy	1 420	1 450	1 470
Ostatní finanční náklady	5 270	5 300	5 330
Finanční výsledek hospodaření	-7 800	-7 850	-7 900
Daň z příjmu za běžnou činnost	5 700	6 700	7 400
Výsledek hospodaření za účetní období	45 575	54 147	59 839
Výsledek hospodaření před zdaněním	51 275	60 847	67 239

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Realistický scénář poskytuje nejpravděpodobnější pohled na budoucnost. Rok 2014 předpokládá růst výsledku hospodaření před zdaněním o 0,03% oproti očekávanému scénáři, rok 2015 pak 0,5% a rok 2016 je charakteristický nárůstem o 3,3% oproti očekávanému scénáři. Růst v roce 2014, 2015 je však zanedbatelný, tudíž je hodnota EBT očekávaného a realistického scénáře v prvních dvou letech téměř identická. Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním za jednotlivé roky dle příslušných scénářů je možné vyhledat v příloze L.

## 6.5 Komparace realistického scénáře s vytyčenými cíli

Samotné zjišťování odchylek realistického scénáře a předsevzatých cílů umožňuje zhodnotit výkonnost scénáře realistického, který představuje jeden z nejvíce pravděpodobných pohledů na budoucnost podniku BEST. Jednou z možných metodik napomáhajících příslušné deskripci je podoba stanovení tzv. *Planning gaps*.

Vyhodnocení rozdílu mezi požadovaným výsledkem a skutečně dosaženými cíli představuje tzv. Planning gap. Tento rozdíl se nazývá „mezera“. Strategická analýza se snaží zjistit, co by společnost měla dělat, aby bylo dosaženo určitého cíle při pohledu na časový rámec, řízení, rozpočet a další faktory za účelem odstranění nedostatků ve firmě (investopedia.com, 2014).

### **Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků o 14 % do konce roku 2016**

Jedním z vytyčených cílů společnosti pro vymezené období let 2014- 2016 je zvýšení tržeb v celkovém rozsahu o 14% do konce roku 2016. S ohledem na realistický scénář lze identifikovat dosažení předpokládaného cíle, resp. jeho překročení. Následující tabulka avizuje vývoj tržeb v jednotlivých letech ve vzájemné konfrontaci nejpravděpodobnějšího scénáře spolu se stanovenými cíli.

**Tabulka 42: Naplnění strategického cíle- tržby**

<b>Tržby celkem</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Nárůst</b>
Vytyčený cíl	778 325	817 241	858 103	892 427	
Procentuální nárůst		5%	5%	4%	14%
Realistický scénář	778 325	820 744	866 100	905 519	
Procentuální nárůst		5,20%	5,25%	4,40%	14,85%

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2014**

Výše uvedená tabulka poskytuje podklad pro identifikaci splnění požadovaného cíle v podobě zvýšení tržeb o 14% do konce roku 2016. Realistický scénář poskytuje informace o překročení této požadované hodnoty. V tomto směru lze tedy hovořit o naplnění předsevzatého cíle, jenž v interakci s ostatními cíli poskytuje společnosti možnost budoucího rozvoje, jelikož napomáhá uskutečnit další plánované aktivity vzhledem k dosažení požadované výše tržeb. V případě prvního avizovaného cíle došlo tedy k drobné odchylce avšak v pozitivním směru.

*Závěr: Došlo ke splnění cíle s pozitivní odchylkou.*

### **Podíl zahraničních tržeb na celkových alespoň 5 % do konce roku 2016, minimální objem prodeje dlažeb 500 000 m<sup>2</sup>**

Společnost si vzhledem ke stanoveným cílům předsevzala splnění také minimálního 5% podílu zahraničních tržeb na tržbách celkových do roku 2016. Dle realistického scénáře lze opět predikovat fakt, že společnost byla schopna ve stanovených letech naplnit vytyčený požadavek na základě rostoucího trendu vývoje tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Společnost se bude orientovat především na zvyšování povědomí o distribuci v zahraničí. Jak již bylo řečeno, i takto nepatrný **podíl na celkových tržbách** společnosti za výrobky a služby bude pro společnost významný s ohledem na budování partnerských vazeb v zahraničí.

Následující tabulka demonstruje naplnění požadovaného cíle s ohledem na objem prodeje dlažeb v zemích střední Evropy. Zaměření se týká vývoje položky tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na základě realistického scénáře.

**Tabulka 43: Objem prodeje- zahraničí**

	2014	2015	2016	Suma
Objem prodeje (m <sup>2</sup> )	151 314	234 569	317 036	702 919

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Dosažení pozitivních odchylek předpokládá naplnění cíle v podobě minimálního objemu prodeje na zahraničních trzích. V případě, že bude i nadále pokračovat oslabení kurzu koruny, dojde ke snížení prodejní ceny výrobků, čímž se zvýší poptávka a konkurenceschopnost produktů BEST. Tato cesta povede k růstu výrobní činnosti, resp. k růstu objemů prodeje. Závěrem lze říci, že celková suma prodeje dlažeb na trzích střední Evropy do roku 2016 celkem přesahuje hodnotu 500 000 m<sup>2</sup>, je možné konstatovat pozitivní vývoj společnosti BEST. Níže uvedená tabulka dokresluje podíl tržeb z prodeje dlažeb na zahraničních trzích procentuální měrou vzhledem k celkovým tržbám z prodeje výrobků a služeb.

**Tabulka 44: Procentuální podíl na celkových tržbách- zahraničí**

Rok	Tržby (tis. Kč)	Podíl na celkových tržbách
2014	24 622	3,00%
2015	38 975	4,50%
2016	54 331	6,00%

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Tabulka číslo 44 tedy potvrzuje fakt dosažení požadovaného cíle a odchylku v pozitivním směru dle vývoje tržeb. Procentuální výše tržeb přesahuje požadovanou mez 5% podílu zahraničních tržeb na tržbách celkových do roku 2016.

*Závěr: Došlo ke splnění cíle s pozitivní odchylkou.*

### **Každoroční uvedení nového typu dlažby na trh**

Jedním z nutných parametrů splnění výše uvedeného cíle byla nutnost dosažení kladného výsledku hospodaření před zdaněním. Společnost již od doby své existence reinvestuje zisk zpětně do vývojových a výzkumných aktivit. Dle realistického scénáře společnost BEST dosahovala kladného výsledku hospodaření před zdaněním v jednotlivých letech plánu, čímž naplnila cíl v pozitivním směru.

Realistický scénář s ohledem na jednotlivé položky, nejen výsledného EBT, ale také rostoucího vývojového trendu položek tržeb z prodeje výrobků a služeb, umožňuje vytvářet prostor pro rozvojové a propagační aktivity. Pohled na realistický scénář také demonstruje průběh těchto aktivit v rostoucím trendu položek osobních nákladů a služeb, které jsou podstatné pro výkon vývojových činností. Podnik dbá na pravidelné udržení trendu produktů, tudíž pravidelným průzkumem zjišťuje **zákaznické preference**.

Produkty, které nejsou na trhu žádány, a jejich objem prodeje se snižuje, jsou nahrazeny novým typem výrobku. Nedochozí tedy k rozšiřování portfolia. Tento moment se odvíjí především od poptávky a potřeby podniku udávat trend na trhu betonových dlažeb. Následující tabulka demonstruje průběh výsledku hospodaření před zdaněním, potvrzuje tedy splnění pohybu společnosti v přiměřených relacích vhodných pro vývoj, ale také uskutečnění podpory znevýhodněných osob s cílem budování image podniku.

**Tabulka 45: Kladný výsledek hospodaření**

	2014	2015	2016
Kladný EBT (tis. Kč)	51 275	60 847	67 239

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2014

*Závěr: Došlo ke splnění cíle s nulovou odchylkou.*



### **Pořízení nové technologie v celkové hodnotě 35 mil. Kč v roce 2015**

S orientací na realistický scénář lze posoudit možnost úspěchu společnosti BEST v otázce pořízení nového stroje za účelem zefektivnění kontinuální kontroly sledování kvality výrobků během výrobního procesu. Usutečnitelnost tohoto cíle potvrzoval především **kladný výsledek hospodaření** před zdaněním, kdy byl schopen podnik naplnit jednotlivé investiční aktivity. Společnost tedy vzhledem k vývoji klíčových položek, jako byly tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v komparaci s vynaloženými náklady, byla schopna rozšířit své zázemí o nový stroj s cílem zvýšení efektivnosti ve výrobních procesech. Tento krok sice v roce 2015 představoval investiční náklad ve výši 35 mil. Kč, nicméně pro firmu má z hlediska budoucího vývoje směrodatný význam. Investice je charakteristická pevně stanovenou finanční částkou a rokem pořízení v každém z vymezených scénářů.

*Závěr: Došlo ke splnění cíle s nulovou odchylkou.*

### **Od roku 2014 navázat spolupráci s Fakultou strojního inženýrství VUT v Brně**

Takto uvedený cíl, v interakci s cílem v podobě vývojových aktivit, byl splněn taktéž, a to především z důvodu pravidelných činností směřujících k představení jednoho nového typu dlažby každoročně. Na těchto aktivitách společnost BEST spolupracuje s řadou vysokoškolských subjektů. V roce 2014 byl tedy naplněn cíl vzájemné kooperace příslušného veřejného subjektu se společností BEST. Základní podklad poskytuje realistický scénář, kdy s důrazem cíleným na kladný výsledek hospodaření v jednotlivých letech a pozitivní vývojový trend klíčových položek výnosů, byla společnost schopna rozvíjet inovační aktivity ve vzájemné spolupráci s externími subjekty.

*Závěr: Došlo ke splnění cíle s nulovou odchylkou.*

## 7 Analýza strategie na období 2014-2016

Strategická situační analýza je nedílnou součástí tvorby strategie, která napomáhá uvědomění si současné situace na trhu, předpokladů firmy k dosažení požadovaných cílů, zaměření se managementu na adekvátní aktivity. Hlavním cílem je identifikace směru, kterým by se společnost měla v budoucnosti ubírat (strateg.cz, 2014).

Jak již bylo zmíněno, společnost si předsevzala pro vymezené období tří let klíčovou strategii v podobě orientace na **vývoj výrobků** s cílem naplnění aktuálních zákaznických potřeb ve vzájemné spolupráci s vysokoškolskými subjekty a externími partnery. Bližší deskripcí postupů spojených s vývojovými a výzkumnými aktivitami, ve kterých společnost bude pokračovat i ve vytyčeném období, je možné zhlédnout v kapitole tři v sekci s názvem Výzkum a vývoj.

Vývoj nových produktů je jednou z klíčových domén společnosti. Silná stránka spočívá v provádění pravidelných marketingových průzkumů, čímž společnost získává informace o zákaznických potřebách a aktuálních trendech. Tato strategie bude i nadále dávat společnosti možnost být jedničkou na trhu betonových prvků, kde se BEST ve vzájemné kooperaci s designéry snaží vyvíjet takové produkty, které by mohly udávat trend na trhu. Pokud tedy vymezený rok zákazníci preferují spíše jiný typ materiálů, společnost spolu s odborníky kombinuje postupy tak, aby navrhla produkt blízký se co nejvíce zákaznickým idejím. I proto je řada produktů realizována na míru zákazníkům principy customizace.

Customizace produktů je v současné době nedílnou devizou každé firmy, jejímž hlavním cílem je naplnění požadavků zákazníků s orientací na budování partnerských vazeb, což je v případě zahraničních trhů jedním z klíčových momentů společnosti BEST. Přizpůsobení produktu koncovému zákazníkovi bude probíhat však již ve vývojových fázích, kdy před samotným zahájením vývoje nového produktu bude moci dlouhodobý zákazník zásobovat podnik názory a praktickými zkušenostmi.

Dílečtí strategie v podobě **penetrace**, tedy uplatňování stávajících produktů na stávajících trzích, spočívá především v rozšiřování tržního podílu, což je cílem společnosti pro nadcházející léta.

BEST se bude zaměřovat jak na domácí, tak zahraniční trhy cestou zvyšování nákupu u stávajících zákazníků. Tento moment bude probíhat prostřednictvím vymezení minimálního možného odebíraného množství, či formou získání zákazníků od konkurence. Uvedená strategie, stejně tak jako uvedení nových produktů na trh, spočívá v silné marketingové a personální podpoře.

Ve směru marketingových aktivit se společnost plánuje zaměřit na **rozšíření povědomí o firmě** prostřednictvím komplexní marketingové komunikace. Jednou z možných cest je online komunikace prostřednictvím e- shopu, kdy zákazníci mohou nakupovat produkty 24 hodin denně, webové prezentace, ale také doplňkových aktivit v podobě propagačních materiálů. Tato propagace se bude v nadcházejícím období zaměřovat z větší části na sortiment zdících prvků, jelikož právě ten představuje pro podnik rizikovější položku, jak je možné zhlédnout při výpočtu krycích příspěvků v kapitole číslo pět. Podnik bude také zvyšovat image podporou znevýhodněných subjektů.

Personální podpora spočívá ve zvyšování aktivity pracovníků jak v oblasti technické, tak jazykové. Tento záměr se týká nejen pracovníků stávajících, u nichž podnik dbá na pravidelné **rozvíjení dovedností a znalostí**, ale také pracovníků, kteří se orientují na nové činnosti, např. obsluhu výrobních zařízení. Jedná se tedy především o pracovníky z řad techniků a obchodní, personální pracovníky s orientací na prodej nových výrobků.

Vzdělávání pracovníků bude probíhat formou pravidelných jazykových kurzů a školení na technická zařízení v předem vymezených dnech, která pracovníci podstoupí na pokyn vedoucích pracovníků. Schopní a motivovaní pracovníci vytvářejí dobrou image společnosti.

### **Dlouhodobý předpoklad**

Společnost BEST je výrobním podnikem, tudíž je nutné zmínit také postupy, na které se podnik zaměřuje a bude zaměřovat nejen ve vymezených letech 2014-2016. Tento předpoklad je dlouhodobě nastaveným faktorem ve firmě s cílem kontinuálního zdokonalování a optimalizace činnosti. Společnost klade důraz na **zefektivňování vnitřních procesů**, které je realizováno cestou zpřísnění kontrol kvality výrobků především prostřednictvím dodržování norem DIN.

Prostřednictvím těchto metodik se společnost bude snažit zamezit ztrátám z nekvalitní výroby, zmetkovosti. Pouze kvalitní výrobky mohou uspokojit nejnáročnější požadavky zákazníků. Samotná optimalizace nejen procesních, ale také provozních nákladů, je stanovena s ohledem na vývoj předpokládaných tržeb.

Strategie komplexního ***zlepšování interních procesů*** tedy tkví v kontinuální kontrole pracovních postupů, kdy jednotliví pracovníci musí přesně znát účel a charakter své práce a bezpečnost na pracovišti. Výstupy, včetně nahodilých kontrol, vykonávají pracovníci vyššího managementu. Společnost se v oblasti optimalizace vnitřních metodik bude i nadále orientovat na standardizaci kvality produktů pomocí strojů Qaver, které napomáhají v každém okamžiku sledovat dosaženou úroveň kvality dle předem stanovených jakostních metrik.

Podnik v tomto směru bude apelovat na budování dlouhodobých partnerských vazeb nejen se subjekty z řad veřejnosti, ale také subjekty vysokoškolskými. Cílem bude integrovat praktické poznatky s teoretickými. V konečném směru by tento postup měl napomoci zvýšení objemu prodeje, po vzájemné integraci důkladné analýzy zákaznických potřeb a následném vyhotovení požadovaných produktů.

### **Schopnost společnosti naplnit strategický záměr**

Společnost BEST by s ohledem na zvolené dílčí strategie měla naplnit předsevzaté cíle vymezené pro sledované období. Uskutečnění strategického záměru předpokládá také provedená analýza interního prostředí, jež demonstruje střední interní pozici. Umístění stavu firmy značně nadprůměrem oboru by mělo společnosti napomoci ***dosažení předsevzatých cílů***. Společnost by měla využít svých silných stránek v podobě rozvoje technologií, kvalitních produktů s pozáručním servisem, motivace schopných pracovníků. V komparaci se slabými stránkami by se však měla společnost zaměřit na eliminaci nedostatečného počtu technických inženýrů mzdovou politikou.

S ohledem na analýzu externího prostředí, kdy se předpokládá střední citlivost vlivů na strategický záměr, by se společnost měla soustředit na odstranění rizik spojených s činností firmy. Matice IE vyzdvihla tři hlavní rizikové faktory, a to pokles poptávky, nárůst cen materiálu a energií a v neposlední řadě nedostatek technických inženýrů. Jednotlivé rizikové faktory byly promítnuty do čtyř základních strategických scénářů.

Pesimistický scénář představuje pro podnik vývoj, jemuž by společnost měla předcházet uskutečněním preventivních opatření tak, aby nedošlo k negativním důsledkům. Jeho naplnění by vedlo k poklesu výsledku hospodaření před zdaněním. Je však nutné zmínit to, že ani v jednom případě strategického scénáře nedochází ke zjištění záporného výsledku hospodaření, což je pro podnik příznivé.

Společnost by se s ohledem na rizikové faktory měla nadále soustředit na provádění pravidelných kontrol s cílem sledování efektivnosti uskutečňovaných procesů a metod. Je nutné se orientovat také na průběh změn v podniku i v jeho okolí, jež mohou vést ke vzniku nových rizik.

### **7.1 Systém včasného varování (EWS) a spouštěcí body (Trigger Points)**

Jedna z možných definic systému včasného varování je následující. „*Systém včasného varování je systémem, který na základě symptomů včas identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí*“ (Zuzák, Königová, 2009).

Úloha systémů včasného varování spočívá v odhalení slabých signálů, vedoucích k přenosu důležitých informací o změnách prostředí. Tyto signály umožňují včasnou reakci podniku na negativní události. Tyto události se neobjevují nahodile, jsou těžko předvídatelné (ebscohost.com, 2012).

Systém včasného varování monitoruje průběh hospodaření podniku s ohledem na pesimistickou variantu. Samotný průběh v podobě měkkých a tvrdých indikátorů musí společnost sledovat a efektivně reagovat na **potencionální změny** okolí podniku. BEST by se v tomto směru měl zaměřit na vývoj poptávky na trhu s ohledem na preference a požadavky zákazníků. Jedná se především o uskutečňování pravidelných průzkumů trhu, které firmě poskytují informace o možných negativních odchylkách poklesu poptávky a zvýšených konkurenčních aktivitách.

Zde je na mysli indikátor vývoje poptávky jak pro domácí, tak zahraniční produkci, jenž má přímý vliv na dosažení požadovaného výsledku hospodaření v jednotlivých letech. Vývoj této klíčové položky je pro podnik směrodatný, jelikož v případě pohybu firmy v záporných číslech by společnost nebyla schopna uskutečňovat předsevzaté cíle v podobě vývoje nových produktů či investic.

Další z možných indikátorů, který lze stanovit, je hospodaření partnerských a dodavatelských subjektů, jenž je pro podnik směrodatné z důvodu předem nastavených fixovaných cen surovin a energií. Problémová existence těchto spřátelených firem by mohla vést k vynucenému zvyšování cen pro nadcházející léta, či poruše smluvených dodávek.

Společnost musí tedy budovat *partnerské vazby* s důrazem kladeným na pravidelné získávání informací o dodavatelských firmách a jejich činnosti. V tomto směru se však nejedná o získávání informací pouze o partnerských společnostech, ale také provádění benchmarkingových aktivit za účelem zajištění konkurenceschopnosti a udržení pozice leadera na českém trhu.

Společnost nadále musí sledovat vývoj na trhu práce, přičemž hlavní indikátory v této oblasti představují počet uchazečů o zaměstnání s vysokoškolským titulem strojního zaměření. Indikace nízkého počtu uchazečů technického zaměření musí společnost v případě nuceného náboru pracovníků kompenzovat vyšší mzdovou politikou. Tímto krokem zabrání odchodům ke konkurenci, či vyjde vstříc příležitosti získat kvalifikované pracovníky z trhu práce.

Spouštěče (*Trigger Points*) poskytují odpovědným osobám či útvarům informace o konkrétních hodnotách indikátorů, které signalizují negativní vývoj. Na tento vývoj musí společnost reagovat, jelikož se jedná o průběh blížící se hranici, kterou je možné tolerovat. Za klíčové Trigger Points lze označit například fakta týkající se vývoje poptávky po produkci firmy s ohledem na vývoj trhu, tedy například v podobě snížení poptávky po produkci o 1% v jednotlivých letech z důvodu preference konkurenčních produktů. Na tuto situaci by společnost musela reagovat zvýšenou marketingovou či inovační aktivitou.

V případě, že společnost nedosáhne v rámci zahraničních trhů v roce 2014 objemů prodeje ve výši 50 000 m<sup>2</sup> za první pololetí činnosti, přičemž minimální roční plán v roce 2014 je 100 000 m<sup>2</sup>, bude muset zefektivnit činnosti týkající se aktivit vyhledávání zákazníků. Spouštěcí bod představuje tedy hranici nedosažení minimálně 50 000 m<sup>2</sup> objemů prodeje za první pololetí činnosti v dílčích letech plánu.

Jedním z možných spouštěcích bodů bude počet vysokoškolských absolventů technického směru. Jak již bylo řečeno, společnost se potýká s nedostatkem technicko-hospodářských pracovníků. Spouštěcí bod je možné definovat **hranicí absolventů technických oborů**, jejichž výše se v současné době pohybuje kolem 9% z celkového počtu dokončených vysokoškolských studentů. Mez nižší než toto procento predikuje neschopnost nalezení náhrady na trhu práce, tudíž podnik musí dbát na zajištění odpovídajících finančních motivátorů. Spouštěcí bod lze v otázce počtu pracovníků identifikovat také pomocí míry fluktuace. Pokud bude míra fluktuace vyšší jak 30%, konkrétně přes 12% u THP, jedná se o trigger points, na což podnik musí reagovat vyšší intenzitou plánovacích aktivit a personální strategií.

Spouštěcí bod v podobě zvýšení cen vstupů je možné charakterizovat výší minimálního nárůstu o 2% komplexně. Tento aspekt je však závislý na předešlém vývoji indikátorů, protože se pojí s výrobní činností s ohledem na vývoji poptávky na trhu a předpokládaném objemu prodeje. Jak již bylo řečeno, společnost musí zahájit vyjednávání o optimální distribuci vstupů pro nadcházející roky výroby.

## **7.2 Controllingové aktivity**

S pojmem controlling se pojí řada různých představ. Je však odvozen z kmene slova control. Slovní tvar zahrnuje pojmy významu řídit, regulovat, vládnout, spravovat. Jmenný tvar zahrnuje pojmy jako kontrola, zkouška, nutnost aj. Doplnuje management jak v koncepčním, funkcionálním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu. Controllingová filosofie představuje nosné sloupy doplnění řízení, napomáhající zajištění komplexního řízení podniku (Eschenbach, 2004).

Na základě výpočtu bodu zvratu v kapitole číslo pět je možné konstatovat, že se pracovní bod nachází v dostatečné vzdálenosti od bodu zvratu, tudíž by společnost BEST měla být odolná vůči nepříznivým tržním vlivům. Bude moci v jednotlivých letech plánu dosahovat očekávaných zisků a **kladného hospodářského výsledku** i v případě pesimistického scénáře.

Controllingové nástroje umožňují provádět komparaci plánovaného stavu se skutečně dosaženým. Indikátory výkonnosti vychází z finančních výkazů a umožňují průběžně sledovat dosažení předpokládaných cílů podniku. V následujícím textu budou uvedeny pouze ty ukazatele, které mají přímý vliv na identifikaci významných odchylek od předsevzatých cílů.

- **Objem prodejů**

Tato položka je jedním z klíčových controllingových ukazatelů. Společnost se vzhledem k předsevzatým cílům snaží dosáhnout předpokládané výše objemů prodeje, jejichž vývoj byl naplánován na nadcházející tříleté období. Na základě stanovené ceny a výše prodejů sleduje společnost vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Proces sledování předpokládané výše prodejů by měl probíhat minimálně čtvrtletně.

Společnost sleduje a v plánovaném období bude sledovat i nadále vývoj objemů prodeje konkrétních druhů produktů. Na základě zjištěných informací bude klást důraz na marketingovou podporu zdících prvků, které představují rizikovější položku dle stanovení krycích příspěvků v jednotlivých letech plánu. Na základě očekávaného a realistické scénáře je možné stanovit následující indikátory výkonnosti.

**Tabulka 46: Předpokládaný celkový objem prodejů (m<sup>2</sup>)**

	<b>1.1. - 31. 3.</b>	<b>1. 4. -30.6.</b>	<b>1. 7. - 30. 9.</b>	<b>1.10-31.12</b>
<b>2014</b>	1 323 994-1 327 366	2 458 845-2 465 110	2 458 845-2 465 110	1 323 994-1 327 366
<b>2015</b>	1 359 021-1 368 318	2 523 895-2 541 161	2 523 895-2 541 161	1 359 021-1 368 318
<b>2016</b>	1 366 983-1 387 035	2 538 681-2 575 921	2 538 681-2 575 921	1 366 983-1 387 035

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Předpokládaný objem prodejů konkrétních produktů předesílají následující tabulky.

**Tabulka 47: Předpokládaný objem prodejů dle sortimentu (m<sup>2</sup>)- 2014**

<b>2014</b>	<b>1.1. - 31. 3.</b>	<b>1. 4. -30.6.</b>	<b>1. 7. - 30. 9.</b>	<b>1.10-31.12</b>
<b>Dlažby</b>	915 291- 920 409	1 699 825- 1 709 329	1 699 825- 1 709 329	915 291- 920 409
<b>Zdící prvky</b>	406 959-408 704	755 781-759 020	755 781-759 020	406 959-408 704

**Zdroj:vlastní zpracování, 2014**



**Tabulka 48: Předpokládaný objem prodeje dle sortimentu (m<sup>2</sup>) – 2015**

2015	1.1. - 31. 3.	1. 4. -30.6.	1. 7. - 30. 9.	1.10-31.12
<b>Dlažby</b>	938 550-947 294	1 743022-1 759 266	1 743022-1 759 266	938 550-947 294
<b>Zdíci prvky</b>	420 470-421 021	780874-781 896	780874-781 896	420 470-421 021

Zdroj:vlastní zpracování, 2014

**Tabulka 49: :Předpokládaný objem prodeje dle sortimentu (m<sup>2</sup>) – 2016**

2016	1.1. - 31. 3.	1. 4. -30.6.	1. 7. - 30. 9.	1.10-31.12
<b>Dlažby</b>	939 942-953 729	1 745 605-1 771 211	1 745 605-1 771 211	939 942-953 729
<b>Zdíci prvky</b>	427 041-433 306	793 076-804 710	793 076-804 710	427 041-433 306

Zdroj:vlastní zpracování, 2014

V případě odchýlení indikátoru od rozmezí hodnot je nutná okamžitá zpětná operativní reakce podniku. Objem prodeje je ve vzájemné interakci s vývojem cen. Pokud podnik chce dosáhnout předpokládaného objemu prodeje, bude muset v případě negativního vývoje jít s cenou dolů. Marže společnosti jsou však v dostatečné výši. BEST se tak musí zabírat vzájemnou komparací tržní ceny s cenou prodejní a jejich vzájemného přepočtu v případě změny odběrů.

- **Tržby z prodeje výrobků a služeb**

Na základě prodejní ceny a předpokládaných objemů prodeje v jednotlivých letech musí společnost sledovat další z klíčových ukazatelů, a to jsou tržby z prodeje výrobků a služeb. Dalším z ekonomických ukazatelů výkonnosti je také výkonová spotřeba sledovaná pro jednotlivé výrobní závody. Stejně jako u objemů prodeje je monitorován vývoj této položky minimálně jednou za tři měsíce a je provedeno srovnání plánovaných a skutečných hodnot.

**Tabulka 50: Předpokládaný vývoj tržeb (tis. Kč)**

	1.1. - 31. 3.	1. 4. -30.6.	1. 7. - 30. 9.	1.10-31.12
<b>2014</b>	143 017- 143 630	265 603-266 742	265 603-266 742	143 017- 143 630
<b>2015</b>	150 169-151 568	278 883-281 483	278 883-281 483	150 169-151 568
<b>2016</b>	156 175-158 466	290 039-294 294	290 039-294 294	156 175-158 466

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 51: Vývoj výkonové spotřeby (tis. Kč)

	1.1. - 31. 3.	1. 4. -30.6.	1. 7. - 30. 9.	1.10-31.12
2014	87 630-88 186	162 741-163 773	162 741-163 773	87 630-88 186
2015	92 011-93 212	170 878- 173 109	170 878- 173 109	92 011-93 212
2016	96 612-98 446	179 421-182 827	179 421-182 827	96 612-98 446

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Výsledek hospodaření před zdaněním**

EBT je pro podnik jednou z klíčových položek. Díky kladnému výsledku hospodaření před zdaněním může BEST uplatňovat vývojové standardy v oblasti nových druhů dlažeb. Dle analýzy citlivosti byla prokázána značná citlivost EBT na řadu faktorů v podobě růstu tržeb, ale také nákladových položek. EBT identifikuje schopnost firmy využívat do firmy vložené prostředky, jedná se tedy o ziskovost kompletní výrobní činnosti. Všechny čtyři scénáře prokázaly, že i v případě negativního vývoje se bude společnost pohybovat v kladných číslech, což je pro podnik zásadní.

- **Spotřeba materiálu a energie**

Jedním z klíčových rizikových faktorů vymezených v předchozích kapitolách je změna cen energií a materiálu. Vývoj těchto cen má přímý vliv na změnu EBT, položka spotřeba materiálu a energie je druhou nejcitlivější v provedené analýze citlivosti. Kolísání cen vstupů musí být zabráněno vzájemnou úmluvou s dodavateli, kdy bude na vymezené období sepsána dohoda o fixaci cen. Jedná se o oboustranně prospěšný kontrakt, společnost je chráněna jistotou fixace ceny a protistraně je přislíbeno minimální množství odběru suroviny.

V případě tohoto indikátoru je nutné sledovat vývoj *přidané hodnoty*, jelikož právě přidaná hodnota je dána součtem obchodní marže a výkonů a následného odečtu právě výkonové spotřeby. V roce 2014 se jedná o rozmezí přidané hodnoty dle očekávaného a realistického scénáře ve výši 316 500-316 826 tis. Kč, v roce 2015 332 325-333 458 tis. Kč, v roce 2016 340 361- 342 973 tis. Kč. Dodavatelé i nadále budou podstupovat náročná výběrová řízení. Jejich výpadek se nepředpokládá, jelikož BEST je z větší části jejich klíčovým odběratelem a jsou na jeho odběru převážně závislí. Všechny náležitosti kontraktu však musí být řádně zaneseny do smlouvy tak, aby nedocházelo k nejasnostem v průběhu realizace.

S položkou spotřeby materiálu a energie se pojí také výrobní aktivity. Zaměstnanci společnosti musí v otázce adekvátní spotřeby materiálu dodržovat předepsané normy a pracovní postupy. Tím si společnost zajistí minimalizaci plýtvání a zmetkovitosti vzniklé z důvodu nedbalosti na pracovišti či poruchou výrobních zařízení. Z větší části je však zmetkovitost spojena s nedbalostí, jelikož pravděpodobnost **selhání výrobních zařízení** je poměrně malá vzhledem k pravidelným kontrolám a výměně součástek.

V případě opakovaného nedodržování pracovních postupů jsou zaměstnanci sankciovaní snížením finančního ohodnocení či ztrátou benefitů. Zmetkovitost nesmí překročit hranici 2, 2 %. Pokud k této situaci dojde, musí společnost využít dostupných informací získaných z výrobní činnosti pro okamžité odstranění poruch. Nápravu mají na starosti kvalifikovaní pracovníci, kteří se však snaží předcházet poruchám pravidelnými kontrolami.

#### - **Osobní náklady**

V otázce osobních nákladů musí mít společnost na zřeteli podrobné plány stavu zaměstnanců pro nadcházející roky, aby mohla včas reagovat na případné odchody či jiné nahodilé situace. Mzdové náklady představují zásadní položky celkových osobních nákladů, jednak z důvodu velkého počtu pracovníků, ale také z důvodu toho, že jsou finanční prostředky jedním z motivátorů, které vedení podniku upřednostňuje. Se mzdovým ohodnocením souvisí také **produktivita pracovníků**. Podnik dbá na udržení rostoucí tendence produktivity zaměstnanců. Pracovníci musí být pravidelně zaškolení, u vybraných pracovníků alespoň dvě hodiny týdně, u ostatních zaměstnanců minimálně dvě školení ročně.

Společnost v rámci controllingových aktivit musí brát v potaz další parametry jako je doba obratu pohledávek, kde je jejím cílem zabezpečit snižující se hodnotu tohoto ukazatele. Tím si podnik zajistí dostatek finančních prostředků a stabilní zázemí. Z tohoto důvodu bude společnost i nadále uplatňovat princip složení zálohy před samotnou realizací zakázky či uzavření smluv na stanovené období s klíčovými odběrateli.

S vývojem tržeb, který je sledován minimálně jednou za tři měsíce, je možné sledovat také vývojové tendence poptávky po produktech BEST. V případě poklesu zájmu zákazníků musí marketingový úsek zesílit propagační aktivity zaměřené na současné potřeby cílové skupiny.

### 7.3 Reporting

Společnost i v nadcházejících letech bude provádět *reporting*, resp. sledovat vývoj jednotlivých ukazatelů a provádět následné korekce. Report probíhá v pravidelných měsíčních intervalech a jeho tvorbu má na starosti kvalifikovaná osoba z ekonomicko-finančního úseku. Ta předkládá pravidelně informace o vývoji podniku, o struktuře nákladů, výnosů, hospodaření jednotlivých závodů vrcholovým manažerům, externím spolupracovníkům apod. Napomáhá identifikovat dosavadní vývoj podniku prostřednictvím výkazů a zpráv, ale také poskytuje informace o událostech, které by mohly ovlivnit přijímaná rozhodnutí vzhledem k podstupovanému riziku.

Ekonomický reporting se zabývá výše zmíněnými controllingovými indikátory, obchodní reporting se pak týká oblasti nově přijatých zakázek, zrušených zakázek, jejichž průběh je evidován a pravidelně aktualizován v systému tak, aby byla možnost sledovat přijaté či dosud neobdržené platby od odběratelů. Vzor reportingového formuláře je možné zhlédnout v příloze M. Tento typ reportingu je vytvářen dle principu „*semafor*“.

Zelené pole identifikuje rozmezí stanovených regulačních hodnot, žluté pole stanovuje meze, ve kterých lze provádět korekční opatření, aniž by docházelo k ohrožení cílových hodnot. Červené pole pak definuje ohrožení naplnit strategické cíle, kdy kompetence v otázce ošetření nejsou již v rukách controllera. Tento typ reportingového formuláře předkládá controller, zodpovídající za shromáždění informací ze všech úseků a identifikaci vývoje jednotlivých položek, generálnímu řediteli.

Případ, kdy jsou data shromažďována odpovědnými osobami jednotlivých úseků a následně vyhodnocována controllerem, který je zodpovědný za jejich diverzifikaci a předání generálnímu řediteli, je znázorněn v příloze N. Jedná se o situaci, kdy jsou data shromažďována například výrobním ředitelem z úseku výrobně- expedičního. Tyto data jsou předána osobě controllera, který určí, zda se položky pohybují v patřičné mezí a následně stanoví doporučující opatření a komentáře. Závěry jsou pak předkládány generálnímu řediteli ke zhodnocení dosažených výsledků a zahájení nápravných kroků.

## **8 Vhodnost implementace podnikatelského plánu**

S ohledem na jednotlivé dílčí předpoklady podnikatelského plánu, jako je poslání společnosti, vize v interakci s vytyčenými strategickými cíli a jimi odpovídajícími strategiemi, bylo na místě identifikovat klíčové rizikové faktory mající vliv na naplnění strategického záměru. Samotný název práce demonstrovuje potřebu nastínění možných opatření, zaměřených na snížení rizikových bariér podniku. Výše uvedené poznatky v jednotlivých kapitolách predikují uskutečnitelnost strategického záměru i v případě negativní nahodilé události, resp. naplnění pesimistického scénáře.

Celkový podnikatelský záměr společnosti BEST na vytyčené období lze označit za realizovatelný. Tento fakt potvrzuje analýza interního a externího prostředí a její bližší deskripce v oblasti citlivosti na jednotlivé parametry vývoje. Prostřednictvím *analýzy citlivosti* a zjištění nejcitlivějších položek na EBT, ve vzájemné interakci s nastíněním příslušných scénářů možného vývoje, bylo možné predikovat stabilní podnikatelskou činnost i v nacházejících letech existence podniku. Tento fakt potvrdila také analýza bodu zvratu. Firma disponuje adekvátním prostorem, který umožňuje přizpůsobit se tržním změnám a upevnit odolnost podnikatelské činnosti.

Výše uvedené poznatky, resp. dosažení predikovaných cílů, ovlivňuje řada rizikových faktorů, jejichž průběh určuje vhodnost podnikatelského projektu. Tato kapitola bude tedy věnována závěrečným doporučením, směřujícím k realizaci postupů pro dosažení optimálnosti podnikatelského plánu. V první řadě se bude jednat o vymezení krátkodobých cílů, jejich parametrizaci a následnou definici opatření s cílem snižovat rizika.

### **8.1 Krátkodobé cíle a jejich parametrizace**

Parametrizace krátkodobých cílů napomáhá identifikaci dílčích charakteristik cílů, které jsou pro jeho naplnění žádoucí. Prostřednictvím této metodiky je možné stanovit v podniku zdroje potřebné k dosažení předsevzatých předpokladů. Bližší deskripce krátkodobých cílů umožňuje přiřadit každému z cílů odpovědnou osobu, požadovanou cílovou hodnotu, indikaci dosažení a termín splnění cíle. Krátkodobé cíle pro období 2014-2016 je možné zhlédnout v kapitole 4. Následující tabulka shrnuje cíle a charakteristiky jejich dosažení.

Tabulka 52: Cíle a jejich parametrizace 2014

Rok	Cíl	Indikátor výkonnosti	Cílová hodnota	Termín splnění	Zodpovědná osoba
<u>2014</u>	Zvýšení tržeb z prodeje výrobků	Procentuální růst tržeb	Růst o 5 % oproti roku 2013	30. 12. 2014	Výrobně-expediční úsek
<u>2014</u>	Zvýšení tržeb z prodeje výrobků-zahraničí	Minimální objem prodejů	100 000 m <sup>2</sup>	30. 12. 2014	Obchodně-marketingový úsek
<u>2014</u>	Vývoj nového typu dlažby	Hospodářský výsledek před zdaněním	Pohyb EBT v kladných číslech	30. 12. 2014	Ekonomicko-finanční úsek
<u>2014</u>	Školení pracovníků	Úspěšnost složení závěrečného testu měřena v procentech	100 %	30. 12. 2014	Ekonomicko-finanční úsek
<u>2014</u>	Spolupráce s VŠ	Počet navázaných spoluprací	1	30. 12. 2014	Obchodně-marketingový úsek

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Parametrizaci krátkodobých cílů pro rok 2015 a 2016 je možné zhlédnout v příloze O a P.

Pro naplnění předpokládaného strategického záměru bude muset podnik mobilizovat své zdroje v součinnosti s organizačními a plánovacími procesy. Uskutečnění krátkodobých cílů bude spjato s potřebou zapojení dostatečného množství pracovníků v dílčích odděleních. Cíle, zaměřené na zvýšení tržeb jak na domácím, tak zahraničním trhu, bude dosaženo prostřednictvím *schopných pracovníků*, funkčně začleněných do příslušných oddělení podniku s jasně definovanými kompetencemi a pravomocemi.

Společnost se v otázce disponibility lidských zdrojů potýká s výraznou fluktuací pracovníků. Fluktuace je však z části úmyslně podnikem řízena za účelem podněcování přílivu nových idejí a stabilizaci produktivního personálu. BEST v jednotlivých letech plánu bude disponovat dostatečným počtem pracovníků, jelikož součástí oddělení je vždy více zaškolených pracovníků, které je možné v případě odchodu jednoho ze členů substituovat ihned druhým.

Dle plánu kapacity pracovníků společnost předpokládá rozšíření obchodního úseku o nové členy s orientací na zahraniční trh, kteří budou charakterističtí dostatečnými znalostmi pro komunikaci se zahraničními klienty. BEST již disponuje pracovníky s patřičnými kompetencemi, vzhledem k posílení aktivit na zahraničních trzích bude muset tým rozšířit. Stejně tak přibudou pracovníci do oddělení výrobně-technologického, kteří doplní okruh vývojářů. Plán vývoje *osobních nákladů* tento předpoklad zahrnuje.

Společnost bude nadále realizovat zaškolovací kurzy, jak pro stávající, tak nové pracovníky. Školení bude probíhat v pravidelných intervalech dle zaměření. Tento předpoklad je brán v potaz také v otázce naplnění krátkodobých cílů, kdy je nutné školit vybrané zaměstnance z důvodu plánovaných událostí.

Jedná se o získávání znalostí z oblasti výrobně- technologické či jazykové. Výrobně-technologická školení absolvují dělníci a část THP, kteří mají na starost zajištění optimálního výrobního programu, snížení zmetkovosti a plynulé využívání výrobních strojů. Každý z pracovníků musí složit závěrečný test, který prokáže schopnost pracovníka, jehož součástí je také část cílená na bezpečnost práce na pracovišti. Jazykové kurzy jsou zaměřeny pro pracovníky obchodně- marketingových úseků s orientací především na zahraniční trhy.

V návaznosti na strategii a naplnění krátkodobých cílů se společnost ve vymezeném období musí zaměřit na zefektivňování marketingových aktivit. Vývoj nových produktů či posílení pozice výrobků stávajících je nutné podpořit propagací. Společnost BEST má v tomto oddělení silné zázemí ze strany jednatele společnosti, který je v jeho marketingovém čele.



*Marketingové nástroje* a jejich výběr jsou tedy plně v jeho kompetenci. Samotnému vývoji produktu předchází důkladný marketingový průzkum trhu. Vývoj produktu realizují pracovníci z výrobně- technického úseku, jeho následné uvedení na trh a marketingovou podporu zajišťuje oddělení obchodně- marketingové. Výše zdrojů uvolněných na marketingové aktivity se pohybuje v řádech 1 500 000 Kč ročně v roce 2014. V dalších letech bude tato přibližná výše ponechána.

Společnost BEST reinvestuje zisk zpět do společnosti, čímž si zajišťuje dostatečné zdroje nejen pro výzkumné a vývojové aktivity, ale i pro rozvoj lidských zdrojů.

## 8.2 Doporučení

Společnost BEST by se měla v budoucnosti soustředit nadále na tyto aktivity:

- **Plánování**

I přesto, že v podniku plánování probíhá, je soustředěno především na operativní úkony spojené s rychlou reakcí na vývoj prostředí, kterým je podnik ovlivňován. BEST by se měl více zaměřit na střednědobé a dlouhodobé plánování prostřednictvím důkladně zpracovaných plánů. Tím si společnost zajišťuje nejen směr vývoje v oblasti marketingu a rozhodování o investicích, ale i v oblasti řízení lidských zdrojů. Je však zřejmé, že v dnešním vysoce dynamickém světě musí společnost reagovat na měnící se podmínky každým dnem.

Důkladnější plánovací aktivity by v podniku mohly vést také ke stabilizaci lidských zdrojů, zvyšování výkonnosti a snížení fluktuace pracovníků. V této otázce je možné doporučit společnosti jeden z nástrojů *Business Intelligence* či *Competitive intelligence*.

Podnik prostřednictvím strategického plánování může využít příležitostí na trhu a posílit své silné stránky. Naopak se může vyhnout hrozbám či minimalizovat své nedostatky. Důkladnější plánování by umožnilo lepší pochopení plánu rozvoje společnosti jednotlivými členy organizace. Právě strategické řízení a tvorba plánů napomáhá identifikovat a uplatňovat poznatky o možném budoucím vývoji společnosti. Tyto předpoklady by společnost BEST měla brát v potaz, jelikož v podmínkách rizika musí zvyšovat pravděpodobnost dosažení úspěchu na trhu.

V této otázce se jedná především o možnost získání lepších dovedností a znalostí za účelem porozumění fungování trhu prostřednictvím nástrojů jako je Business Intelligence. Takto by si společnost zajistila pravidelnou analýzu a aktualizaci dat. Jednatel společnosti by měl být plně zapojen do tvorby strategie a dbát na důkladné strategické řízení.

- **Komunikace a motivace pracovníků**

V podniku by měla být posílena také komunikace mezi jednotlivými články. Komunikace probíhá ve směru shora-dolů, nicméně ne vždy jsou výzvy naplněny. Vedení podniku pořádá pro zaměstnance pravidelné meetingy, kde informuje členy o dosavadním fungování organizace. Zde mohou pracovníci vyjadřovat své názory a ideje. Tyto návrhy zpracovává jedna z pracovníků obchodně- marketingového úseku a předkládá je na *společných schůzích* vedení podniku a zaměstnanců.

Zde jsou případné návrhy prodiskutovány a následně zamítnuty, popř. připraveny k další realizaci odpovědnou osobou. Podnik by však měl dbát více na odstranění komunikačních šumů, podporovat příjemné pracovní prostředí a konzultovat konflikty na pracovišti. Vedení by se mělo nadále soustředit na stmelování kolektivu formou teambuildingových akcí.

Ve společnosti by měly být uplatňovány diverzifikované postupy v oblasti motivace pracovníků, které jsou pro naplnění záměru zásadní. Společnost prosazuje univerzální návody s přísně stanovenými pravidly. Za jejich nedodržení jsou pracovníci sankciováni. Jednatel společnosti BEST tvrdí: „*Obvykle jsou ale lidé za striktní pravidla šťastní, je to pro ně pohodlné, zbavuje je to osobní odpovědnosti*“ (parlamentnimagazin.cz, 2013). Zaměstnanci podniku jsou z větší části motivováni finančními prvky či možností účasti na jazykových kurzech. Vrcholový management by se však měl zaměřit také na pozitivní motivátory, nežli pouze na postihy a sankce.

BEST by mohl uplatňovat tzv. *Kafeteria systém*, kdy by jednotliví pracovníci byli odměňováni dle naplnění předem určeného plánu. Zaměstnanec je pak odměňován na základě výkonu a má možnost sbírat body. Tyto body jsou pak transformovány na benefiční produkty jako je firemní telefon, notebook, poukázky na dovolené aj.

Podnik by se měl nadále zaměřit také na nehmotné motivátory, jako je veřejná volba nejlepšího zaměstnance podniku, odměňování a pochvaly členů na společných setkáních.

- **Marketing**

Marketingová komunikace by v současné chvíli měla být cílena především na online nástroje, a to jak v případě propagace na domácích, tak zahraničních trzích. Společnost již podchytila trend prostřednictvím tvorby webových stránek a e-shopu, měla by se nadále orientovat více na aktivity spojené s nástroji jako je SEO. Těmito postupy by si zajistila výhradní pozice ve vyhledávačích jako je Google či Seznam. Byla by pro zákazníky snáze vyhledávaná a oproti konkurenci by měla náskok nejen na reálném trhu, ale také na poli internetovém.

Webové stránky společnosti je možné v současné době přepnout do režimu německého jazyka, dalším vhodným jazykem by měl být jazyk anglický, jelikož se společnost bude orientovat také na ostatní země německy nehovořící.

S orientací na zahraniční trhy lze společnosti doporučit intenzivnější propagaci produktů BEST prostřednictvím schopných ***obchodních zástupců***, kteří budou v předem vymezených oblastech osobně oslovovat potencionální zájemce. Tyto osoby budou jazykově a komunikačně zdatné díky školicím kurzům a budou disponovat propagačními materiály, především katalogy, prostřednictvím kterých budou představovat produkty BEST subjektům v zahraničí.

Tyto kroky již v současné době společnost uplatňuje, avšak bude na ně klást větší důraz právě ve vymezeném tříletém období. V oddělení marketingu by bylo možné doporučit také rozsáhlejší delegování pravomocí a odpovědnosti. Za vedení marketingového úseku zodpovídá jednatel firmy, jelikož si je vědom důležitosti marketingové komunikace. Výraznější rozdělení kompetencí by však podniku prospělo. Jednatel společnosti by se tak mohl více soustředit na aktivity strategického plánování.

- **Personalista**

Společnost nemá vytvořeno samostatné personální oddělení. Personální činnosti mají v kompetenci jednotliví ředitelé závodů, kteří obstarávají nábor pracovníků, vyhodnocení, školení pracovníků, či rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem.

Ředitelé závodu zároveň spolupracují s THP pracovníky, jako jsou mistři ve výrobních závodech, kteří informují vedení o produktivitě pracovníků na pracovišti. Jelikož podnik disponuje dostatečným množstvím pracovníků, bylo by možné vyčlenit pracovníka z oddělení obchodně- marketingového a pověřit ho správou těchto personálních činností tak, aby se obchodní ředitelé mohli soustředit na manažerské aktivity. Tento pracovník by byl zaškolen, z hlediska dispozičního řešení by byla část zázemí pouze přemístěna, či oddělena.

### **8.3 Kroky vedoucí k ošetření dopadu rizika**

Možnost eliminace rizikovosti podnikatelského projektu je založena na předpokladu realizace opatření, která povedou k aktivnímu přístupu vnímání klíčových faktorů rizika. Tato opatření budou aplikována za účelem snížení možnosti naplnění varovných scénářů, v konečném směru k zajištění optimálního chodu společnosti. BEST tedy musí realizovat takové postupy a opatření, která vycházejí z již předsevzatých klíčových rizikových faktorů. Nadcházející podkapitola shrnuje poznatky a doporučení vyplývající z výše nabytých poznatků.

Společnost se v otázce rizikového faktoru změny poptávky po produktech bude více zaměřovat na *uzavírání smluv* s přesně vymezenou výší minimálních odběrů. V současné době disponuje cca 500 smlouvami s partnerskými firmami, tento poměr bude společnost navyšovat vzhledem k předpokládaným cílům. Orientací na velkoobchody a domácnosti, nikoli na zakázky obrovských rozměrů jako jsou dopravní stavby, mosty, dálnice, se snižuje výrazně riziko poklesu tržeb v případě stagnace oboru. Potřeba výstavby obydlí populace bude vždy aktuální, což je jeden z klíčových důvodů cílení produkce na domácnosti.

Vyjma smluv na odebírané množství může společnost předcházet tomuto riziku vývojem nových výrobků, čímž si zajistí odběratele různých demografických charakteristik. Tento krok musí být opět marketingově podpořen, jelikož marketingovou cestou si společnost buduje povědomí a napomáhá „word of mouth“ efektu. Diverzifikace výrobního programu poskytne možnost výběru typů produktů dle barvy, vzorů, využití aj. Společnost musí dbát na důkladnou péči o stávající zákazníky a vzájemnou spolupráci při vývoji produktů nových.

Dalšímu riziku v podobě změn cen vstupů může společnost zabránit fixací těchto cen s dodavateli energií a druhotných surovin. Jedná se především o dohody s distributory elektřiny či druhotných surovin pro míšení betonu. V otázce dodávek energií bude společnost vyjednávat s partnerskými společnostmi výhodný tarif energie na předem sjednané období, například garancí cen elektřiny, poplatků, či benefitů.

V tomto směru je nutné uzavřít smlouvu na dobu určitou, kdy bude společnosti předložen příslušný sazebník na stanovené období, čímž je pojištěna **nemožnost kolísání cen**. Protistraně je pak přislíbena povinnost odebrání standardizovaného množství surovin. I přesto, že jsou tato rizika z hlediska eliminace náročnější, není na místě je zanedbávat.

S cílem snížit dopad rizika ztráty klíčových dodavatelů se bude společnost zabírat důkladným ověřením obsahu uzavřených smluv na vymezené období, s důrazem kladeným na odstranění možných nejasností směřujících k nutnosti rozvázání spolupráce. V otázce rizika **ztráty klíčových dodavatelů** bude nadále firma dbát na budování dlouhodobých vztahů s dodavateli. Bude se jednat o pravidelnou komunikaci s obchodním partnerem, poskytování adekvátních informací potřebných k zajištění vyjednávání, korektní vystupování obou stran, spolupráci z hlediska výzkumu a vývoje, či následných dodávek nejmodernějších zařízení a systémů. Jedním z možných řešení je také uzavření smlouvy s klíčovým dodavatelem na základě přímé existenční závislosti.

Vlivy pohybu devizových kurzů apreciacie koruny vůči euru může společnost snižovat především prostřednictvím **hedgingu**. Jedná se například o forwardy, kde hlavním cílem je dohoda budoucího kurzu, zohledňující úrokový diferenciál a bonitu. Další možností je využití swapů pro zajištění transakcí na krátké časové období. Nutné je vymezit strategii s fixací kurzů na vytyčené období jednoho roku. Tyto předpoklady je nutné určit z důvodu plánovaného rozšíření společnosti BEST na zahraniční trhy, nicméně v současné době je podíl těchto odběratelů na celkových tržbách nepatrný. Také z důvodu intervence na devizovém trhu se apreciacie koruny vůči euru nepředpokládá.

V otázce selhání strojů či selhání informačního systému bude společnost uplatňovat i nadále principy kontrol, resp. *preventive maintenance*. Jedná se o různé stupně kontrol, jako jsou pravidelné, či nahodilé kontroly, kontroly s pomocí zařízení, lidských smyslů, aj. Hlavním cílem je zajistit uspokojivý stav zařízení, zjišťování možných poruch před samotným vznikem. S tímto rizikem se pojí také nutná proškolení pracovníků v oblasti manipulace se stroji a pohybu na pracovišti. Společnost BEST se bude zabývat také vhodným prostorovým uspořádáním strojů a jiných klíčových záležitostech spojených s optimálním chodem zařízení.

Plynulý chod strojů je nutné zajistit prostřednictvím výměny součástek z důvodu opotřebení či jiné údržbové operace. Také celopodnikový informační systém bude nutné pravidelně aktualizovat, zajišťovat pravidelné kontroly optimální funkčnosti. Na místě je také orientace na dodržování mezinárodních standardů a rozvíjení doplňkových funkcí dle aktuálních trendů a vývoje. Společnost se bude zaměřovat na udržení dlouhodobých vztahů s dodavateli systému, kteří jej implementovali v podniku a poskytují pravidelná školení o aktuálních novinkách v této oblasti.

Snížení dopadu rizikového faktoru *selhání zaměstnanců* se bude společnost BEST snažit dosáhnout důkladnou připraveností lidských zdrojů tak, aby se na podnikatelské činnosti podíleli pouze proškolení, kvalifikovaní a motivovaní pracovníci firmy. Společnost BEST bude klást důraz na pravidelné školicí programy s cílem zvyšovat hodnotu a odbornost pracovníků. Školicí programy již v současné době aplikuje, ať se již týkají vzdělávání ve směru nových technologií, norem, či jazykových dovedností. Vedení podniku by mělo pracovníky dostatečně motivovat cestou benefitů, aby zaměstnanci participovali na růstu hodnoty firmy, byli ztotožnění s vizemi podniku a vykonávali činnost s odpovědností a minimální nepozorností. Musí být uplatňována také otevřená komunikace mezi pracovníky a nadřízenými.

Jak již bylo řečeno, s nedostatkem technických inženýrů se společnost musí a bude muset vypořádat především prostřednictvím mzdové politiky. Získávání schopných pracovníků bude taktéž otázkou finančních motivátorů a stabilního zázemí společnosti. Společnost BEST bude v tomto směru navazovat další spolupráce s vysokými školami s cílem možné kooperace se studenty i pro nadcházející roky, čímž si zajistí dostatek schopných pracovníků i v budoucnosti.

Jedním z možných doporučení v této problematice jsou *podniková stipendia*, prostřednictvím kterých si BEST připraví budoucího absolventa na pracovní život. Došlo by k oboustranně prospěšné situaci, kdy univerzita dodá podniku studenta s garancí kvalitní přípravy a znalostí, přičemž společnost si již v průběhu poskytování praktických zkušeností zaškoluje možné budoucí zaměstnance.

Možným ošetřením vzniklých rizik je také cesta pojištění proti nahodilým událostem, jako jsou živelné pohromy v podobě požáru, či pojištění proti nedbalosti, majetku, proti provozním rizikům aj.

## **Závěr**

V závěru je nutné demonstrovat to, že podnik nemůže ošetřit 100% rizik. V případě identifikace rizik by se společnost neměla spoléhat na jednorázové závěry, měla by využívat rozličné názorové postoje, používat kombinace metod během procesu řízení rizik, pravidelně prověřovat informace a uplatňovat jednotný slovník v dané problematice. I v případě podložení problematiky čísly je nutné respektovat konkurenční předpoklady, vývoj trhu, či požadavky ze strany zákazníka. Společnost BEST se v rámci své podnikatelské činnosti musí vypořádat s každodenním hodnocením klíčových faktorů rizik.

Cílem práce byla identifikace rizik podnikatelského plánu pro střednědobé období let 2014- 2016. Úvod poskytuje základní charakteristiky podniku podstatné pro vytvoření obrazu o předmětu podnikatelské činnosti subjektu. Dále pak vymezuje předpoklady v podobě dosavadního hospodaření podniku na trhu a jeho klíčové parametry existence.

Následující kapitola poskytuje informace o možném plánu rozvoje společnosti BEST. Jedná se především o zodpovězení základních otázek smyslu uvažovaného podnikání prostřednictvím poslání podniku a vize společnosti na vymezené tříleté období. Strategický plán je doplněn primárními strategickými cíli v interakci se strategií podmiňující jejich naplnění.

Pozici, kterou zaujímá podnik na trhu, bylo možné stanovit pomocí analýzy prostředí. Reakce podniku na změny tržních podmínek, předvídání konkurenčních aktivit, potenciál firmy, to vše ovlivňuje strategický záměr firmy. Analýza makroprostředí predikovala nepředvídatelné vlivy, které působí na podnikatelskou činnost a podnik se musí těmto faktorům umět flexibilně přizpůsobit. Prostřednictvím analýzy mezoprostředí bylo možné charakterizovat ohrožení v podobě konkurenčních subjektů, substitutů, ale také pozitiva v otázce klíčových dodavatelů a zákazníků podniku. Citlivost strategického záměru na externí vlivy byla prokázána jako střední.

Analýza mikroprostředí poskytovala informace o základně podniku, která je budována silným zázemím v podobě managementu firmy, osvědčených výrobních procesů, kontinuálních vývojových a marketingových aktivit. Hodnocení finančního hospodaření podniku prokázalo v konečném směru finanční zdraví společnosti BEST.



Potvrdil se také fakt, že strategický záměr společnosti je s ohledem na analýzu realizovatelný, k čemuž přispěla také střední interní pozice společnosti. Následující část práce se zaměřila na finanční plán společnosti rozčleněný do jednotlivých dílčích plánů. Tato část byla završena sestavením finančních výkazů v podobě výkazu zisku a ztráty, rozvahy a cash flow.

Kapitola s názvem Analýza rizik je stěžejní pro účel této diplomové práce. Autorka se zde snažila přiblížit možná nebezpečí, která by mohla ohrozit naplnění strategického záměru společnosti. Byly identifikovány rizikové faktory, včetně jejich pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu, s následnou selekcí na tři klíčové rizikové faktory v podobě poklesu poptávky po produktech firmy, změn s dopadem do cen energií a nedostatkem THP pracovníků. Analýza citlivosti poté nastínila citlivost hospodářského výsledku na potencionální změny rizikových faktorů, kdy se ve všech třech letech jednalo o tržby z prodeje výrobků a služeb, spotřebu materiálu a energie a osobní náklady.

Nepřímé stanovení rizika odhalilo dominantní skupinu produktů, na jejíž výrobu se společnost orientuje. Také vymezila potřebu budoucí podpory zdících prvků, které vzhledem k velikosti krycích příspěvků představují pro podnik hrozbu. Bylo prokázáno, že podnikatelská činnost BEST je však odolná vůči tržním změnám.

V další části práce autorka pomocí scénářů prověřila skutečnosti, které v budoucnu mohou strategický záměr ohrozit. Jednalo se o nástin čtyř scénářů, z nichž očekávaný scénář byl sestaven s ohledem na výchozí finanční plán, pesimistický scénář představoval vývoj rizikových faktorů v negativním směru, optimistický scénář ovlivňoval výsledky hospodaření v pozitivním směru a realistický scénář představoval nejreálnější podobu všech scénářů. Zjišťování následných odchylek realistického plánu od vymezených cílů bylo realizováno formou „mezer“, tzv. Planning gaps.

Kapitola zaměřena na analýzu strategie identifikovala klíčovou strategii orientovanou na vývoj nových produktů, ale také doplňkovou strategii cílenou na penetraci trhu doprovázenou marketingovými aktivitami.

Tato část práce popisuje také možný průběh hospodaření podniku s ohledem na pesimistickou variantu pomocí systému včasného varování, kdy je podnik nucen reagovat na potencionální změny v okolí podniku. Konkrétní hodnoty indikátorů pro signalizaci negativního vývoje stanovily spouštěcí body.

Závěrečná kapitola je zaměřena na parametrizaci krátkodobých cílů, která poskytuje základní předpoklady k jejich naplnění, jako je termín splnění či zodpovědná oddělení. Tímto krokem bylo možné identifikovat dispozice pro naplnění strategického záměru podniku.

Autorka poté stanovila doporučující opatření nejen v oblasti zefektivnění celkových aktivit podniku, ale naznačila také směr budoucího podnikání s cílem snižovat vybrané rizikové faktory. Vzhledem k finančnímu zdraví podniku, provedené analýze rizik a samotné plynulé podnikatelské činnosti lze konstatovat, že společnost BEST by měla být schopna naplnit předsevzaté střednědobé cíle pro vytyčené období, nicméně vzhledem k míře rizik, se kterými se bude muset vypořádat je na místě zahájení rizikových opatření uvedených blíže v kapitole číslo osm.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj HDP .....	23
Tabulka 2: Vývoj HDP zahraničí.....	24
Tabulka 3: Vývoj měnového kurzu .....	25
Tabulka 4: Posouzení citlivosti strategie na externí vlivy prostřednictvím matice EFE	30
Tabulka 5: Finanční ukazatele .....	37
Tabulka 6: CS Beton s.r.o. – vybrané ukazatele .....	39
Tabulka 7: Matice IFE .....	40
Tabulka 8: Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v tis. Kč .....	46
Tabulka 9: Plán tržeb v tis. Kč (Zahraničí).....	46
Tabulka 10: Rozčlenění výroby rok 2014.....	47
Tabulka 11: Rozčlenění výroby rok 2015.....	47
Tabulka 12: Rozčlenění výroby rok 2016.....	48
Tabulka 13: Objem prodeje zahraničí (m <sup>2</sup> ).....	48
Tabulka 14: Plán zásob a pohledávek (v tis. Kč).....	49
Tabulka 15: Plánovaný investiční majetek, odpisy (v tis. Kč) .....	50
Tabulka 16: Mzdové náklady .....	52
Tabulka 17: Vedení společnosti.....	52
Tabulka 18: THP.....	52
Tabulka 19: Dělníci .....	53
Tabulka 20: Ostatní plánované náklady v tis. Kč a % .....	54
Tabulka 21: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) .....	57
Tabulka 22: Plánovaná rozvaha (v tis. Kč).....	59
Tabulka 23: Stanovení rizikových faktorů.....	69
Tabulka 24: Analýza citlivosti pro rok 2014 (v tis. Kč) .....	71
Tabulka 25: Analýza citlivosti pro rok 2015 (v tis. Kč).....	72
Tabulka 26: Analýza citlivosti pro rok 2016 (v tis. Kč).....	73
Tabulka 27: Členění nákladů na rok 2014 (v tis. Kč).....	75
Tabulka 28: Členění nákladů na rok 2015 (v tis. Kč).....	76
Tabulka 29: Členění nákladů na rok 2016 .....	77
Tabulka 30: Další údaje pro výpočet bodu zvratu tržeb (v tis. Kč) .....	78
Tabulka 31: Krycí příspěvky dle výrobků .....	78
Tabulka 32: Výpočet bodu zvratu (v tis. Kč).....	79

Tabulka 33: Objem prodeje v jednotlivých letech- pesimistický scénář .....	85
Tabulka 34: Pokles objemu výroby .....	85
Tabulka 35: Pesimistický scénář (v tis. Kč) .....	87
Tabulka 36: Objem prodeje v jednotlivých letech- optimistický scénář .....	88
Tabulka 37: Nárůst objemů prodeje.....	89
Tabulka 38: Optimistický scénář (v tis. Kč).....	90
Tabulka 39: Rozdělení pravděpodobností scénářů .....	91
Tabulka 40: Objem prodeje v jednotlivých letech- Realistický scénář .....	92
Tabulka 41: Realistický scénář (tis. Kč).....	92
Tabulka 42: Naplnění strategického cíle- tržby .....	94
Tabulka 43: Objem prodeje- zahraničí .....	95
Tabulka 44: Procentuální podíl na celkových tržbách- zahraničí.....	95
Tabulka 45: Kladný výsledek hospodaření.....	96
Tabulka 46: Předpokládaný celkový objem prodejů (m <sup>2</sup> ) .....	104
Tabulka 47: Předpokládaný objem prodejů dle sortimentu (m <sup>2</sup> )- 2014.....	104
Tabulka 48: Předpokládaný objem prodejů dle sortimentu (m <sup>2</sup> ) – 2015 .....	105
Tabulka 49: Předpokládaný objem prodejů dle sortimentu (m <sup>2</sup> ) – 2016.....	105
Tabulka 50: Předpokládaný vývoj tržeb (tis. Kč) .....	105
Tabulka 51: Vývoj výkonové spotřeby (tis. Kč).....	106
Tabulka 52: Cíle a jejich parametrizace 2014 .....	111

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Logo společnosti.....	11
Obr. č. 2: Ocenění podniku.....	12
Obr. č. 3: Betonové dlažby BEST.....	13
Obr. č. 4: Organizační struktura.....	15
Obr. č. 5: Porterův model pěti sil.....	26
Obr. č. 6: Ocenění IMA .....	35
Obr. č. 7: Matice IE .....	42
Obr. č. 8: Matice posouzení významnosti rizikových faktorů.....	70

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Vývoj cen energií 2013.....	63
Graf č. 2:Kurz CZK/EUR .....	65
Graf č. 3: Bod zvratu pro rok 2014 .....	80
Graf č. 4: Bod zvratu pro rok 2015 .....	80
Graf č. 5:Bod zvratu pro rok 2016 .....	81

## Seznam použitých zkratek

BEP	Break Even Point (Bod zvratu)
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
CZK/EUR	Kurz česká koruna/euro
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSN	České technické normy
DIN	Deutsches Institut für Normung (Německý ústav pro průmyslovou normalizaci)
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBT	Earnings Before Tax (Zisk před zdaněním)
EFE	External forces evaluation (Matice hodnocení faktorů externí analýzy)
EWS	Early warning system (Systém včasného varování)
FN	Fixní náklady
HDP	Hrubý domácí produkt
IFE	Internal forces evaluation (Matice hodnocení faktorů interní analýzy)
IE	Internal-External forces (Matice hodnocení interních a externích faktorů)
IMA	Interactive Media Awards
ISO	International Organization of Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
KP	Krycí příspěvek
MAP	Monitoruj- Analyzuj-Predikuj

OHSAS	Occupational Health and Safety Management systems (Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
OSN	United Nations (Organizace spojených národů)
SEO	Search Engine Optimization (Optimalizace internetových stránek)
SMARTER	Specific (konkrétní), Measurable (Měřitelný), Attainable (Dosažitelný), Relevant (Odpovídající), Time-bound (Ohraničený v čase), Evaluate (Hodnocený), Reevaluate (Průběžně hodnocený)
SWOT	Strengths (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti), Threats (Hrozby)
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VN	Variabilní náklady
VŠ	Vysoká škola
VUT	Vysoké učení technické



## Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

### Publikace

BEST, a.s. *Katalog produktů*, Kaznějov, 2014.

BLAHA, Zdeněk Sid, JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2006, 194 s., ISBN 80-7261-145-3.

CAFFERKY, Michael, WENTWORTH Jon. *Breakeven Analysis. The Definitive Guide to Cost-Volume Profit Analysis. First edition*, New York: Business Expert Press, LCC, 2010, 157 p., ISBN 978-1-60649-016-7.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vydání, Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2004, 816s., ISBN 80-7357-035-1.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2011, 408 s., ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, VACÍK Emil, SOUČEK, Ivan a kol. *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*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2009, 264 s., ISBN 978-80-247-2560-4.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2006, 204 s., ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2013, 368 s., ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VALSA, Ondřej. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2012, 176 s., ISBN 978-80-7179-319-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, Šteker, Karel. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2013, 240 s., ISBN 978-80-247-4456-8.

KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2011, 584 s., ISBN 978-80-247-3221-3.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2006, 277 s., ISBN 80-247-0966-X.

MISHRA, Sasmita. *Engineering economics and costing*. Second printing, New Delphi: PHI Learning Private Limited, 2009, 305 p., ISBN 978-81-203-3893-7.

RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2012, 296 s., ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání, Brno: Computer Press, 2011, 152 s., 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling. Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové inovace*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2009, 288 s., ISBN 978-80-247-2952-7.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2013, 488 s., ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2010. 432 s., ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ Ivana, SKOPAL Pavel a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2011, 200 s., ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav, DVOŘÁČEK, Jiří, DVOŘÁK, Jiří a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2011, 471 s., ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. Aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2007, 464 s., ISBN 978-80-247-1992-4.

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, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 192 s., ISBN 978- 80- 7400- 117-8.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s., ISBN 80-86754-33-2.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, ISBN 978-80-261-0098-0.

TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1479-0.

VACÍK, Emil, ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001, 125s., ISBN 80-7082-728-9.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2009, 734 s., ISBN 978-80-7261-200-0.

ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2009, 256 s., ISBN 978-80-247-3156-8.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola. Klíč k úspěchu*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2007, 135 s., ISBN 978-80-247-1844-6.

## **Elektronické zdroje**

ADDAMS, Lon, ALLRED T. Antony. *The first step in proactively managing students' careers: teaching Self- SWOT analysis.*[online]. Academy of Educational Leadership Journal, 2013, p. 672-673, ISSN 9254-7674. [ cit. 2014-03-17] Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9d75dcf5-597e-4d1f-a7c7-08b1de0bd60b%40sessionmgr4002&vid=6&hid=4204>.

BEDENIK, Nidzara Osmanagic, DRILO, Dejana Dojcinov, LABAŠ, Davor. *Early warning systém- theoretical and empirici analysis.*[online]. International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo, 2012, p. 43, ISBN 978-99-5860-537-6. [ cit. 2014-03-16] Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9d75dcf5-597e-4d1f-a7c7-08b1de0bd60b%40sessionmgr4002&vid=9&hid=4204>.

*BEST, a.s.* [online]. Vranín, 2013a.[ cit. 2013-12-20] Dostupné z: <http://www.best.info/o-nas/>.

*Export.* [online]. Asociace exportérů, 2014.[ cit. 2014-02-25] Dostupné z: <http://www.asociaceexporteru.cz/media/detail/570-intervence-pomohla-exportu-e15-72-2014#&panel1-3>.

*Formulace a tvorba strategie.*[online]. Jihlava, 2014.[ cit. 2014-03-01] Dostupné z: <http://strateg.cz/Strategie.html>.

*Globální blokař.* [online]. Vranín, 2013f.[ cit. 2013-12-20] Dostupné z: <http://www.best.info/o-nas/profil-best/jsme-globalnimi-blokari1/>.

*Charita.* [online]. Vranín, 2013h.[ cit. 2014-02-11] Dostupné z: <http://www.best.info/o-nas/profil-best/best-a-charita/>.

*Logo BEST, a.s.* [online]. Vranín, 2013b.[ cit. 2013-12-20] Dostupné z: <http://www.best.info/zakaznický-servis/materialy-pro-obchodni-partnery-a-architekty-proje/logo-best/>.

Ocenění IMA. [online]. Vranín, 2014g.[ cit. 2014-12-05] Dostupné z: <http://www.best.info/novinky/ostatni/web-best-oceneni/>.

*Pan Best*. [online elektronický časopis] Parlamentní magazín, 2013. [ cit. 2013-12-28]  
Dostupné z: <http://www.parlamentnimagazin.cz/pan-best/>.

PERGLER, Tomáš. *Beton je ošklivé slovo*. [online elektronický časopis] Euro, 2012. [ cit. 2014-01-30] Dostupné z: <http://euro.e15.cz/archiv/beton-je-osklive-slovo-777990>.

*Politika ISM*. [online]. Vranín, 2013i. [ cit. 2013-12-20] Dostupné z:  
[http://www.best.info/\\_sys\\_/FileStorage/download/2/1996/psm-politika-best.pdf](http://www.best.info/_sys_/FileStorage/download/2/1996/psm-politika-best.pdf).

*Produkty BEST, a.s.* [online]. Vranín, 2013d. [ cit. 2013-12-20] Dostupné z:  
<http://www.best.info/produkty/dlazby/>.

*Risk appetite*. [online]. The Institute of Risk Management, 2011. [ cit. 2014-01-05]  
Dostupné z:  
<http://theirm.org/publications/documents/IRMRiskAppetiteExecSummaryweb.pdf>.

*Sborník článků a rozhovorů k oslabení kurzu koruny*. [online]. Česká národní banka, 2014b. [ cit. 2014-02-25] Dostupné z:  
[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/publikace/download/sbornik\\_oslabeni\\_koruny.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/o_cnb/publikace/download/sbornik_oslabeni_koruny.pdf).

SCHINDLER, Jan. *Jaký vliv bude mít změna kurzu koruny na ceny elektřiny a plynu a na zboží ve stavebnictví?*. [online]. Praha, 2014, ISSN 1801-4399 [ cit. 2014-02-26]  
Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energii/10559-jaky-vliv-bude-mit-zmena-kurzu-koruny-na-ceny-elektřiny-a-plynu-a-na-zbozi-ve-stavebnictvi>.

*Společenská odpovědnost firem*. [online]. Praha, 2014. [ cit. 2014-02-26] Dostupné z:  
<http://www.csr-online.cz/co-je-csr/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/>.

*Strategic Gap Analysis*. [online]. Investopedia, 2014. [ cit. 2014-02-26] Dostupné z:  
<http://www.investopedia.com/terms/s/strategic-gap-analysis.asp>.

*The definition of Risk appetite*. [online]. Investor Words, 2014. [ cit. 2014-01-16]  
Dostupné z: [http://www.investorwords.com/8684/risk\\_appetite.html](http://www.investorwords.com/8684/risk_appetite.html).

*Úspěchy BEST, a.s.* [online]. Vranín, 2013c. [ cit. 2013-12-20] Dostupné z:  
<http://www.best.info/o-nas/best-a-uspechy/>.

*Výpis z obchodního rejstříku.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2014a. [cit. 2013-12-22] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a229922&typ=full&klic=orvy6m>.

*Finanční výkazy let 2010-2012.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2010-2012b. [cit. 2014-01-12] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a229922&klic=galy12>.

*Vývoj české ekonomiky.* [online elektronický časopis] Mladá fronta DNES, 2014. [cit. 2014-02-26] Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/vyvoj-ceske-ekonomiky-podle-unorove-prognozy-cnb-fvt-/ekonomika.aspx?c=A140206\\_142814\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/vyvoj-ceske-ekonomiky-podle-unorove-prognozy-cnb-fvt-/ekonomika.aspx?c=A140206_142814_ekonomika_spi).

*Vývoj HDP.* [online]. Evropská komise, 2014a. [cit. 2014-02-25] Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-188\\_cs.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-188_cs.htm).

*Vývoj HDP v ČR.* [online]. Česká národní banka, 2014. [cit. 2014-02-25] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/).

WESCHKE, Gerald. *Majitel Bestu Tomáš Březina: Krize? Co to je? To slovo nesnáším.* [online elektronický časopis] Plzeňský deník, 2009. [cit. 2014-01-30] Dostupné z: <http://plzensky.denik.cz/podnikani/majitel-bestu-tomas-brezina-krize-co-to-je-to-slov.html>.

ZAVADIL, Evžen. *Zaměstnáváme lidi. To je naše zodpovědnost.* [online elektronický časopis] Plzeňský deník, 2013e. [cit. 2014-01-28] Dostupné z: [http://www.best.info/\\_sys\\_/FileStorage/download/3/2196/131206-plzensky-denik.jpg](http://www.best.info/_sys_/FileStorage/download/3/2196/131206-plzensky-denik.jpg).

## Seznam příloh

Příloha A: Politika ISM .....	136
Příloha B: Klíčové položky výkazů .....	137
Příloha C: Rok 2010- Výkaz zisku a ztráty, rozvaha.....	138
Příloha D: Rok 2011- Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty .....	144
Příloha E: Rok 2012- Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty.....	150
Příloha F: Vývoj objemů prodeje- dlažby.....	156
Příloha G: Vývoj objemů prodeje- zdící prvky .....	156
Příloha H: Přehled o peněžních tocích.....	157
Příloha I: Citlivost položky tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb .....	158
Příloha J: Citlivost položky spotřeby materiálu a energie .....	159
Příloha K: Citlivost položky osobních nákladů .....	159
Příloha L: Vývoj EBT .....	160
Příloha M: Vzor reportingového formuláře 1 .....	160
Příloha N: Vzor reportingového formuláře 2.....	161
Příloha O: Cíle a jejich parametrizace pro rok 2015 .....	162
Příloha P: Cíle a jejich parametrizace pro rok 2016 .....	163



PSM P4  
Politika ISM



**Společnost přijala jednotnou politiku integrovaného systému managementu, konkretizovanou v politice kvality, v environmentální politice a politice BOZP.**

Tuto politiku vyhláší vedení s přesvědčením, že bude pochopena a přijata všemi zaměstnanci i našimi obchodními partnery. Naším cílem je dosáhnout a udržovat takovou pověst v kvalitě, která nám zajistí významné postavení na trhu. Důkazem toho jsou přijatá opatření v oblasti procesu sledování a zvyšování kvality našich výrobků, která respektujeme pod značkou vlastního systému zabezpečení kvality QSAVE.

Ve firmě BEST, a.s., se zabýváme výrobou vibrolisovaného betonového zboží a jeho prodejem, dále poskytováním poradenských služeb v oblasti uplatňování našich výrobků a souvisejícími činnostmi.

Společnost se zavazuje uplatňovat níže uvedené zásady:

**Zákazník**

- Chceme dosáhnout nejvyšší možné spokojenosti zákazníka.
- Pro spokojenost zákazníka musí každý zaměstnanec udělat vše, co je v jeho silách.
- Každý, kdo přebírá náš výrobek nebo službu, je zákazník a patří mu to nejlepší.
- Trvale zvyšovat kvalitu našich výrobků a služeb.

**Zaměstnanec**

- Vytvoříme náročné pracovní prostředí vyznačující se součinností mezi všemi spolupracovníky.
- Věříme našim spolupracovníkům. Budeme podporovat efektivnost jejich aktivit při realizaci zakázek.

**Dlouhodobá výnosnost**

- Zavedení kvalitního systému řízení je nástrojem k prosperitě a stabilizaci sociálních jistot každého zaměstnance.

**Dodavatelé**

- Budeme se chovat náročně vůči svým dodavatelům. Nekompromisní požadavky na kvalitu, stanovené vůči dodavatelům, budou vyváženy naší snahou umožnit vybraným dodavatelům perspektivu.

**Dopady na životní prostředí**

- Hodnotíme dopady na životní prostředí u plánovaných výrobků již během jejich projektování a přípravy výroby.
- V přístupech k životnímu prostředí respektujeme požadavky smluvních partnerů, odběratelů a reagujeme na konstruktivní kritiku a návrhy zainteresovaných stran.
- Vlivy svých činností na životní prostředí zjišťujeme, hodnotíme a výsledky hodnocení využíváme při ochraně životního prostředí, k informování orgánů státní a veřejné správy, územních orgánů, zaměstnanců, spolupracovníků a veřejnosti.

**Řízení rizik a neshod**

- Nahlížíme na bezpečnost a ochranu zdraví při práci jako na zákonem stanovenou povinnost mající prioritu celospolečenského charakteru.
- Snažíme se minimalizovat výskyt mimořádných událostí, tím že trvale identifikujeme a analyzujeme rizika ohrožení života a zdraví osob, technických zařízení a životního prostředí u stávajících, plánovaných i prováděných staveb.
- U subdodavatelů staveb prověřujeme jejich přístup k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a k této skutečnosti přihlížíme i při jejich výběru.

**Výcvik a vzdělávání zaměstnanců**

- Neustálým výcvikem a vzděláváním vedeme zaměstnance ke zvyšování vědomostí a k posilování jejich odpovědnosti v oblasti integrovaného systému managementu.

**Potřebné zdroje**

- Zajišťujeme potřebné zdroje na uplatňování a udržování integrovaného systému řízení a financování aktivit v jeho působnosti.

**Soulad s právními předpisy a dalšími požadavky**

- Respektování právních předpisů pro životní prostředí je samozřejmou povinností všech zaměstnanců společnosti a vyžadujeme to i od subdodavatelů.

V Rybnici dne 25.2.2013

Ing. Tomáš Březina  
Předseda představenstva




**Příloha B: Klíčové položky výkazů**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	171 924	256 712	316 960	315 476
<b>Krátkodobé závazky</b>	112 880	190 764	139 351	142 200
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	132 689	25 940	35 501	55 082
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	97 815	11 782	21 604	41 352
<b>Vlastní kapitál (VK)</b>	965 019	969 847	995 954	1 022 674
<b>Celkové tržby</b>	803 433	960 630	809 639	779 825
<b>Zásoby</b>	88 382	87 344	150 703	155 620
<b>Finanční majetek</b>	9 870	15 461	3 830	4 100
<b>Celkové závazky</b>	173 736	253 030	284 337	292 400
<b>Celková pasiva</b>	1 470 553	1 454 386	1 535 119	1 567 974
<b>Cizí kapitál (CK)</b>	505 534	484 525	443 866	453 300
<b>Celková aktiva</b>	1 470 553	1 454 386	1 535 119	1 567 974
<b>Celkové pohledávky</b>	73 672	153 907	162 427	155 756
<b>Nákladové úroky</b>	14 312	10 958	8 046	8 100

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Příloha C: Rok 2010- Výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Rozvaha- část 1/4

 <b>ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU ZA ROK 2010</b> SPOLEČNOSTI BEST, A.S., IČ 25201859 minimální závazný výčet informací uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb. (v celých tisících Kč)						
Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (ř. 02 + 03 + 31 + 62) = ř. 66	001	2 366 767	896 214	1 470 553	1 506 494
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	2 190 330	893 895	1 296 435	1 334 341
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	19 392	17 226	2 166	1 064
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	17 511	16 363	1 148	562
	4. Ocenitelná práva	008	1 203	863	340	502
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	678		678	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	1 970 628	876 669	1 093 959	1 085 467
B. II. 1.	Pozemky	014	140 528		140 528	140 288
	2. Stavby	015	520 245	118 331	401 914	403 314
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1 162 045	747 722	414 323	375 598
	4. Pěstičské celky trvalých porostů	017				0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018				0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	11 383	10 616	767	812
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	129 576		129 576	113 763
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	6 851		6 851	51 692
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	200 310	0	200 310	247 810
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	200 310		200 310	247 810
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

## Rozvaha- část 2/4

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 47 + 57)	031	174 243	2 319	171 924	171 126
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	88 382	0	88 382	75 272
C. I. 1.	Materiál	033	13 940		13 940	10 454
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Výrobky	035	73 848		73 848	64 344
	4. Zvířata	036				
	5. Zboží	037	594		594	474
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 46)	039	45 336	0	45 336	47 115
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042	45 336		45 336	47 115
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dohadné účty aktivní	044				
	6. Jiné pohledávky	045				
	7. Odložená daňová pohledávka	046				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 48 až 56)	047	30 625	2 319	28 306	26 670
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	27 383	2 319	25 064	23 623
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049				
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052				
	6. Stát – daňové pohledávky	053				
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	054	1 263		1 263	2 388
	8. Dohadné účty aktivní	055	1 695		1 695	78
	9. Jiné pohledávky	056	284		284	581
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 58 až 61)	057	9 870	0	9 870	22 069
C. IV. 1.	Peníze	058	1 147		1 147	1 088
	2. Účty v bankách	059	8 723		8 723	20 981
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	060				
	4. Pořízený krátkodobý finanční majetek	061				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 63 až 65)	062	2 194	0	2 194	1 027
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	2 194		2 194	1 027
	2. Komplexní náklady příštích období	064				
	3. Příjmy příštích období	065				

## Rozvaha- část 3/4

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b> (ř. 67 + 84 + 117) = ř. 001	066	<b>1 470 553</b>	<b>1 506 494</b>
A.	Vlastní kapitál (ř. 68 + 72 + 77 + 80 + 83)	067	<b>965 019</b>	<b>914 704</b>
A. I.	Základní kapitál	068	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	069	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
3.	Změny základního kapitálu	071		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 73 až 76)	072	<b>- 162 832</b>	<b>- 115 332</b>
A. II. 1.	Emisní ážio	073		
2.	Ostatní kapitálové fondy	074		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	075	<b>- 162 832</b>	<b>- 115 332</b>
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	076		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	077	<b>80 000</b>	<b>80 000</b>
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	078	<b>80 000</b>	<b>80 000</b>
2.	Statutární a ostatní fondy	079		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 81 + 82)	080	<b>550 036</b>	<b>459 981</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	081	<b>550 036</b>	<b>459 981</b>
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	082		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období ř. 01 - (68 + 72 + 77 + 80 + 84 + 80 + 117) = ř. 62 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	083	<b>97 815</b>	<b>90 055</b>
B.	Cizí zdroje	084	<b>505 534</b>	<b>591 790</b>
B. I.	Rezervy	085	<b>77 187</b>	<b>51 458</b>
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086	<b>77 187</b>	<b>51 458</b>
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	087		
3.	Rezerva na daň z příjmů	088		
4.	Ostatní rezervy	089		
B. II.	Dlouhodobé závazky	090	<b>60 856</b>	<b>57 047</b>
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	091		
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podsátným vlivem	093		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	094		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
6.	Vydané dluhopisy	096		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
8.	Dohadné účty pasivní	098		
9.	Jiné závazky	099		
10.	Odložený daňový závazek	100	<b>60 856</b>	<b>57 047</b>

Zdroj: justice.cz, 2014b

Rozvaha- část 4/4

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	101	112 880	173 820
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	62 698	103 101
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105		
5.	Závazky k zaměstnancům	106	5 911	5 829
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	3 206	3 173
7.	Stát – daňové závazky a dotace	108	17 209	13 789
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109	359	524
9.	Vydané dluhopisy	110		
10.	Dohadné účty pasivní	111	3 383	47 203
11.	Jiné závazky	112	20 114	201
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113	254 611	309 465
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114	170 808	225 662
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115	83 803	83 803
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C. I.	Časové rozlišení	117	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118		
2.	Výnosy příštích období	119		

Sestaveno dne: 27.6.2011

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:

Ing. Tomáš Březina, předseda představenstva

Právní forma účetní jednotky:

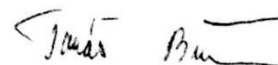
Akciová společnost

Předmět podnikání:

Výrobacemtového zboží a umělého kamene

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Oprávnění k činnosti prováděné hornickým způsobem v rozsahu § 2 písm. b), c), d), e) zákona č. 61/88 Sb.



Výkaz zisku a ztráty část 1/2

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ZA ROK 2010</b> <b>SPOLEČNOSTI BEST, A.S., IČ 25201859</b> <i>minimální závazný výčet informací uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb. (v celých tisících Kč)</i>				
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Běžném 1	Minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	4 632	4 946
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	3 592	3 865
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	1040	1081
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	829 312	991 811
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	797 491	975 698
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	9 504	7 617
3.	Aktivace	07	22 317	8 496
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	447 688	523 154
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	341 658	429 254
2.	Služby	10	106 030	93 900
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	382 664	469 738
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	135 494	233 108
C. 1.	Mzdové náklady	13	95 216	193 507
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	32 092	30 581
4.	Sociální náklady	16	8 186	9 020
D.	Daně a poplatky	17	1 105	645
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	95 722	98 490
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	1 310	2 742
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	510	2 082
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	800	660
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	709	1 646
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	476	1 601
2.	Prodaný materiál	24	233	45
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	25 809	25 715
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	14 877	13 011
H.	Ostatní provozní náklady	27	7 323	5 049
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	132 699	120 838

Výkaz zisku a ztráty- část 2/2

Označení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			Běžném 1	Minulém 2
a	b	c		
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	852	2 386
N.	Nákladové úroky	43	14 312	14 998
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 968	3 717
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 315	2 515
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31- 32+33+ 37- 38+ 39- 40- 41+ 42- 43+ 44- 45+ (-46) - (-47)	48	- 14 807	- 11 410
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + ř. 51)	49	20 067	19 373
Q. 1.	- splatná	50	16 257	17 302
2.	- odložená	51	3 810	2 071
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + ř. 48 - ř. 49)	52	97 815	90 055
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + ř.57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - ř. 54 - ř. 55)	58		
**	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52 + 58 - 59)	59	97 815	90 055
***	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 58)	60	117 882	109 428

Sestaveno dne: 27. 6. 2011


Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:  
Ing. Tomáš Březina, předseda představenstva

Právní forma účetní jednotky:  
Akciová společnost

Předmět podnikání  
Výroba cementového zboží a umělého kamene,  
Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej  
Oprávnění k činnosti prováděné hmotickým způsobem v rozsahu § 2 písm. b), c), d), e) zákona č. 61/88 Sb.

## Příloha D: Rok 2011- Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty

## Rozvaha- část 1/4

 <b>ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU ZA ROK 2011</b> <b>SPOLEČNOSTI BEST, A.S., IČ 25201859</b> <i>minimální závazný výčet informací uvedený ve Vyhlášce č.500/2002 Sb. (v celých tisících Kč)</i>						
Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (ř. 02 + 03 + 31 + 62) = ř. 66	001	2 450 361	995 975	1 454 386	1 470 553
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	2 189 992	993 636	1 196 356	1 296 435
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	22 084	18 919	3 165	2 166
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	20 235	17 781	2 454	1 148
	4. Ocenitelná práva	008	1 678	1 138	540	340
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	171		171	678
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	1 974 552	974 717	999 835	1 093 959
B. II. 1.	Pozemky	014	167 777		167 777	140 528
	2. Stavby	015	611 818	136 628	475 190	401 914
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1 170 886	821 836	349 050	414 323
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	13 833	10 635	3 198	767
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	4 420		4 420	129 576
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	5 818	5 618	200	6 851
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	193 356	0	193 356	200 310
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	193 356		193 356	200 310
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				



## Rozvaha- část 2/4

Označení a	AKTIVA b	Číslo radku c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 47 + 57)	031	259 051	2 339	256 712	171 924
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	87 344	0	87 344	88 382
C. I. 1.	Materiál	033	19 209		19 209	13 940
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Výrobky	035	66 499		66 499	73 848
	4. Zvířata	036				
	5. Zboží	037	1 636		1 636	594
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 46)	039	111 640	0	111 640	45 366
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041	65 000		65 000	
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042	46 640		46 640	45 366
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dohadné účty aktivní	044				
	6. Jiné pohledávky	045				
	7. Odložená daňová pohledávka	046				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 48 až 56)	047	44 606	2 339	42 267	28 306
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	37 073	2 339	34 734	25 064
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049	739		739	
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052				
	6. Stát – daňové pohledávky	053	4 721		4 721	
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	054	469		469	1 263
	8. Dohadné účty aktivní	055	750		750	1 695
	9. Jiné pohledávky	056	854		854	284
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 58 až 61)	057	15 461	0	15 461	9 870
C. IV. 1.	Peníze	058	1 831		1 831	1 147
	2. Účty v bankách	059	13 630		13 630	8 723
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	060				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	061				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 63 až 65)	062	1 318	0	1 318	2 194
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	1 318		1 318	2 194
	2. Komplexní náklady příštích období	064				
	3. Příjmy příštích období	065				

## Rozvaha- část 3/4

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	<b>PASIVA CELKEM</b> (ř. 67 + 84 + 117) = ř. 001	066	1 454 386	1 470 553
A.	Vlastní kapitál (ř. 68 + 72 + 77 + 80 + 83)	067	969 847	965 019
A. I.	Základní kapitál	068	400 000	400 000
A. I. 1.	Základní kapitál	069	400 000	400 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
3.	Změny základního kapitálu	071		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 73 až 76)	072	- 169 786	- 162 832
A. II. 1.	Emisní ážio	073		
2.	Ostatní kapitálové fondy	074		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	075	- 169 786	- 162 832
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	076		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	077	80 000	80 000
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	078	80 000	80 000
2.	Statutární a ostatní fondy	079		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 81 + 82)	080	647 851	550 036
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	081	647 851	550 036
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	082		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období ř. 01 - (68 + 72 + 77 + 80 + 84 + 80 + 117) = ř. 62 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	083	11 782	97 815
B.	Cizí zdroje	084	484 525	505 534
B. I.	Rezervy	085	58 544	77 187
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	086	58 544	77 187
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	087		
3.	Rezerva na daň z příjmů	088		
4.	Ostatní rezervy	089		
B. II.	Dlouhodobé závazky	090	62 266	60 856
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	091		
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	092		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	093		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	094		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	095		
6.	Vydané dluhopisy	096		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	097		
8.	Dohadné účty pasivní	098		
9.	Jiné závazky	099		
10.	Odložený daňový závazek	100	62 266	60 856

Zdroj: justice.cz, 2014b

Rozvaha- část 4/4

Označení a	PASIVA b	Číslo radku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	101	190 764	112 880
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	73 459	62 698
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	105		
5.	Závazky k zaměstnancům	106	5 928	5 911
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	3 378	3 206
7.	Stát – daňové závazky a dotace	108	3 151	17 209
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109	438	359
9.	Vydané dluhopisy	110		
10.	Dohadné účty pasivní	111	94 325	3 383
11.	Jiné závazky	112	10 085	20 114
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113	172 951	254 611
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114	117 379	170 808
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115	55 572	83 803
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C. I.	Časové rozlišení	117	14	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118	14	
2.	Výnosy příštích období	119		

Sestaveno dne: 24. 6. 2012

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:

Ing. Tomáš Březina, předseda představenstva

Právní forma účetní jednotky:

Akciová společnost

Předmět podnikání:

Výroba cementového zboží a umělého kamene

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Oprávnění k činnosti prováděné hornickým způsobem v rozsahu § 2 písm. b), c), d), e) zákona č. 61/88 Sb.

Výkaz zisku a ztráty- část 1/2

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ZA ROK 2011</b> <b>SPOLEČNOSTI BEST, A.S., IČ 25201859</b> <i>minimální závazný výčet informací uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb. (v celých tisících Kč)</i>				
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Běžném 1	Minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	156 665	4 632
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	143 178	3 592
+	Obchodní marže (ř. 01 – 02)	03	13 487	1 040
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	819 351	829 312
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	799 914	797 491
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	- 7 342	9 504
3.	Aktivace	07	26 779	22 317
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	501 723	447 688
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	338 020	341 658
2.	Služby	10	163 703	106 030
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 – 08)	11	331 115	382 664
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	219 426	135 494
C. 1.	Mzdové náklady	13	177 910	95 216
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	32 891	32 092
4.	Sociální náklady	16	8 625	8 186
D.	Daně a poplatky	17	882	1 105
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	96 204	95 722
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	4 051	1 310
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	553	510
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 498	800
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	778	709
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	400	476
2.	Prodaný materiál	24	378	233
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 13 005	25 809
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 816	14 877
H.	Ostatní provozní náklady	27	7 757	7 323
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 – 12 – 17 – 18 + 19 – 22 – 25 + 26 – 27 + (-28) – (-29)]	30	25 940	132 689

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014b

Výkaz zisku a ztráty- část 2/2

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			Běžném 1	Minulém 2
a	b	c		
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1 582	852
N.	Nákladové úroky	43	10 958	14 312
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 479	2 968
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 429	4 315
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31- 32 +33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)	48	- 9 326	- 14 807
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + ř. 51)	49	4 832	20 067
Q. 1.	- splatná	50	3 422	16 257
2.	- odložená	51	1 410	3 810
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + ř. 48 - ř. 49)	52	11 782	97 815
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + ř.57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - ř. 54 - ř. 55)	58		
**	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52 + 58 - 59)	59	11 782	97 815
***	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 58)	60	16 614	117 882

Sestaveno dne: 24. 6. 2012

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:  
Ing. Tomáš Březina, předseda představenstva

Právní forma účetní jednotky:  
Akciová společnost

Předmět podnikání:  
Výroba cementového zboží a umělého kamene,  
Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej  
Oprávnění k činnosti prováděné hornickým způsobem v rozsahu § 2 písm. b), c), d), e) zákona č. 61/88 Sb.

Příloha E: Rok 2012- Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty

Rozvaha- část 1/4

Minimální závazný výčet informací  
uvedený ve vyhlášce č. 500/2002 Sb.

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

Ke dni 31.12.2012

(v celých tisících)

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	25201859

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

BEST a.s.

Sídlo účetní jednotky

Rybnice 148  
331 51 Kaznějov

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Bežné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (R 02+03+31+62)=R 66	1	2 559 612	1 024 493	1 535 119	1 454 386
A.	Pohledávky za upsány základní kapitál	2				
B	Dlouhodobý majetek (r. 04+13+23)	3	2 229 437	1 012 313	1 217 124	1 196 356
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetk (r. 05 až 12)	4	24 356	19 677	4 679	3 165
B I 1	Zřizovací výdaje	5				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3	Software	7	22 169	18 443	3 726	2 454
4	Ocenitelná práva	8	2 035	1 234	801	540
5	Goodwill	9				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	11	152		152	171
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B II	Dlouhodobý hmotný majetek (r. 14 až 22)	13	2 007 222	992 536	1 014 586	999 835
B II 1	Pozemky	14	167 824		167 824	167 777
2	Stavby	15	610 497	143 771	466 726	475 190
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	1 163 645	632 032	531 613	349 050
4	Pěstelské celky trvalých porostů	17				
5	Základní stádo a tažná zvířata	18				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	13 873	11 356	2 517	3 198
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	37 820		37 820	4 420
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	13 563	5 477	8 086	200
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22				
B III	Dlouhodobý finanční majetek (r. 24 až 30)	23	197 859	0	197 859	193 356
B III 1	Podíly - ovládaná osoba	24	197 859		197 859	193 356
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4	Půjčky a úvěry - ovládané nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6	Požžovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Zdroj: justice.cz, 2014b

## Rozvaha- část 2/4

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C	Oběžná aktiva (f. 32+39+47+57)	31	329 140	12 180	316 960	256 712
C I	Zásoby (f. 33 až 38)	32	158 110	7 407	150 703	87 344
C I 1	Materiál	33	20 485		20 485	19 209
2	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3	Výrobky	35	71 561	3 852	67 709	66 499
4	Zvířata	36				
5	Zboží	37	66 064	3 555	62 509	1 636
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C II	Dlouhodobé pohledávky (f. 40 až 46)	39	46 306	0	46 306	111 640
C II 1	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	41	46 306		46 306	111 640
3	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6	Dohadné účty aktivní	45				
7	Jiné pohledávky	46				
8	Ogložená daňová pohledávka	47				
C III	Krátkodobé pohledávky (f. 48 až 56)	48	120 894	4 773	116 121	42 267
C III 1	Pohledávky z obchodních vztahů	49	38 631	4 773	33 858	34 734
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	50	68 866		68 866	739
3	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6	Stát - daňové pohledávky	54				4 721
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	2 166		2 166	469
8	Dohadné účty aktivní	56	200		200	750
9	Jiné pohledávky	57	11 031		11 031	854
C IV	Krátkodobý finanční majetek (f. 58 až 61)	58	3 830	0	3 830	15 461
C IV. 1.	Peníze	59	616		616	1 831
2	Účty v bankách	60	3 214		3 214	13 630
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D I	Časové rozlišení (f. 63 až 65)	63	1 035	0	1 035	1 318
D I 1.	Náklady přístích období	64	1 000		1 000	1 318
2	Komplexní náklady přístích období	65				
3.	Příjmy přístích období	66	35		35	

Zdroj: justice.cz, 2014b

Rozvaha- část 3/4

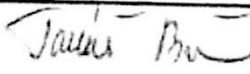
Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (f 67+84+117)=f 001	67	1 535 119	1 454 386
A.	Vlastní kapitál (Ř 68+72+77+80+83)	68	995 954	969 847
A. I	Základní kapitál	69	400 000	400 000
A. I 1	Základní kapitál	70	400 000	400 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3	Změny základního kapitálu	72		
A. II	Kapitálové fondy (f.73 až 76)	73	-165 283	-169 786
A. II 1	Emisní náklady	74		
2	Ostatní kapitálové fondy	75		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	76	-165 283	-169 786
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77		
5	Rozdíly z přeměn společnosti	78		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	79		
A. III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	80	80 000	80 000
A. III 1	Zákonny rezervní fond / nedělitelný fond	81	80 000	80 000
2	Statutární a ostatní fondy	82		
A. IV	Výsledek hospodaření minulých let	83	659 633	647 851
A. IV 1	Nerozdělený zisk minulých let	84	659 633	647 851
2	Neuhrazená ztráta minulých let	85		
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	86		
A. V	Výsledek hospodaření běžného účetního období	87	21 604	11 782
B.	Cizí zdroje	88	443 866	484 525
B. I	Rezervy	89	9 710	58 544
B. I 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	90		58 544
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	91		
3	Rezerva na daň z příjmů	92	2 298	
4	Ostatní rezervy	93	7 412	
B. II	Dlouhodobé závazky	94	144 985	62 266
B. II 1	Závazky z obchodních vztahů	95		
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	96		
3	Závazky - podstatný vliv	97		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	98		
5	Dlouhodobě přijaté zálohy	99		
6	Vydané dluhopisy	100	83 453	
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
8	Dohadné účty pasivní	102		
9	Jiné závazky	103		
10	Odloužený daňový závazek	104	61 533	62 266

Zdroj: justice.cz, 2014b



Rozvaha- část 4/4

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B III	Krátkodobé závazky	105	130 351	190 764
B III 1	Závazky z obchodních vztahů	106	87 842	73 459
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3	Závazky - podstatný vliv	108		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109		
5	Závazky k zaměstnancům	110	5 218	5 928
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	2 835	3 376
7	Stat - daňové závazky a dotace	112	12 479	3 151
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	509	436
9	Vydání dluhopisů	114		
10	Dohadné účty pasivní	115	30 320	94 325
11	Jiné závazky	116	148	10 085
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci	117	149 619	172 951
B IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	65 664	117 379
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	83 155	55 572
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120		
C. I	Časové rozlišení	121	95 299	14
C. I 1	Výdaje příštích období	122	95 299	14
2	Výnosy příštích období	123		

Sestaveno dne	27.5.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo fyzické osoby, které je účetní jednotkou.	 Ing. Tomáš Břežina, předseda představenstva
Právní forma účetní jednotky	Akciová společnost	Předmět podnikání: Výroba cementového zboží a umělého kamene Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a oprávnění k činnosti prováděné hornickým způsobem dle §3 písm a) zák. 61/86	Právní

Výkaz zisku a ztráty- část 1/2

Minimální závazný výčet informací  
uvedený ve Vyhlášce  
č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT**  
v plném rozsahu

BEST, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání IČ-II se od bydliště

ke dni 31. 12. 2012  
(v celých tisících)

Rybnice 148  
331 51 Kaznějov

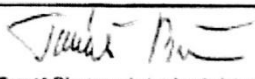
Rok	Měsíc	IČ
2012	12	25201859

Označení a	TEXT B	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Běžným 1	minulým 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	110 393	156 665
A.	Náklady na prodané zboží	2	100 575	143 178
*	Obchodní marže (ř. 01-02)	3	9 818	13 487
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	4	723 861	819 351
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	694 933	799 914
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	5 062	-7 342
3.	Aktivace	7	23 866	26 779
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	8	464 005	501 723
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	303 785	338 020
2.	Služby	10	160 220	163 703
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-8)	11	269 674	331 115
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	232 274	219 426
C. 1.	Mzdové náklady	13	191 593	177 910
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	37 863	32 891
4.	Sociální náklady	16	2 818	8 625
D.	Dané a poplatky	17	1 205	882
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	34 697	96 204
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + ř. 21)	19	8 533	4 051
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4 313	553
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	4 220	3 498
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + ř. 24)	22	4 855	776
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 265	400
2.	Prodáván materiál	24	2 590	376
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-41 431	-13 005
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 288	2 816
H.	Ostatní provozní náklady	27	12 394	7 757
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [(ř. 11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))]	30	35 501	25 940

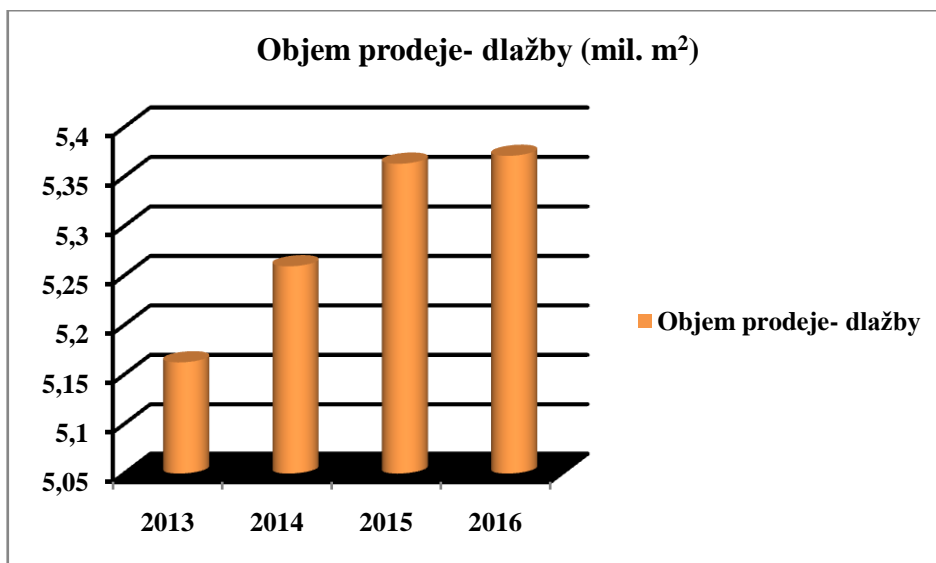
Zdroj: justice.cz, 2014b

Výkaz zisku a ztráty- část 2/2

Označení	TEXT	Číslo radku	Skutečnost v účetním období	
			Běžném	Minulém
a	B	c	1	2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f 34 + 35 + 36)	33		
VII 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K	Náklady z finančního majetku	38		
IX	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	39		
L	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40		
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X	Výnosové úroky	42	3 778	1 582
N	Nákladové úroky	43	8 046	10 956
XI	Ostatní finanční výnosy	44	1 335	2 479
O	Ostatní finanční náklady	45	5 207	2 429
XII	Převod finančních výnosů	46		
P	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (f 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47))	48	-8 140	-9 326
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost (f 50 + f 51)	49	5 757	4 832
Q 1	splatná	50	6 450	3 427
2	odložena	51	-733	1 410
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f 30 + f 48 - f 49)	52	21 604	11 782
XIII	Mimořádné výnosy	53		
R	Mimořádné náklady	54		
S	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f 56 + f 57)	55		
S 1	- splatná	56		
2	- odložena	57		
-	Mimořádný výsledek hospodaření (f 53 - f 54 - f 55)	58		
T	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům			
**	Výsledek hospodaření za účetní období (f 52 + f 58 - f 59)	59	21 604	11 782
***	Výsledek hospodaření před zdaněním (f 30 + f 48 + f 58)	60	27 361	16 614

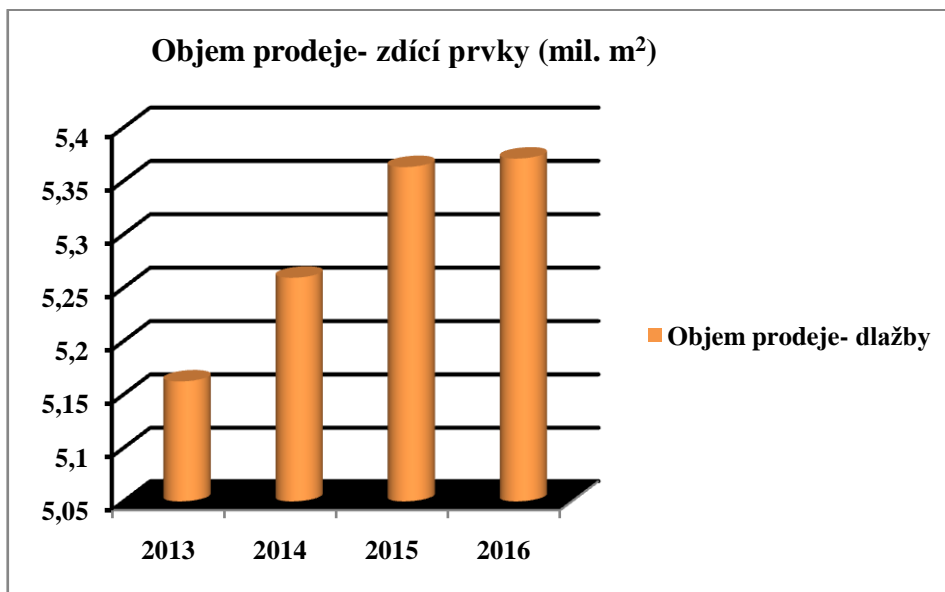
Sestaveno dne	27.5.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	 Ing. Tomáš Březina, předseda představenstva
Příslušná forma účetní jednotky	Akciová společnost	Předmět podnikání Výroba cementového zboží a umělého kamene Koupe zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodeje a oprávnění k činnosti prováděné hormickými způsobem dle §3 písm a) zák. 61/98	Pozn

Příloha F: Vývoj objemů prodeje- dlažby



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Příloha G: Vývoj objemů prodeje- zdící prvky



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

**Příloha H: Přehled o peněžních tocích**

	Plán		
	2014	2015	2016
<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>4 100</b>	<b>4 300</b>	<b>4 250</b>
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	51 259	60 570	65 036
Úpravy o nepeněžní operace	33 804	30 210	32 770
Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv	34 580	36 240	35 301
Změna stavu opravných položek, změna stavu rezerv	-4 304	-4 850	-5 672
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	-1 106	-850	-339
Vyúčtované nákladové úroky (s výjimkou kapitaliz. úroků) (+)	3 950	4 000	4 040
Případné úpravy a ostatní nepeněžní operace	684	-4 330	-560
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami</b>	<b>85 063</b>	<b>90 780</b>	<b>97 806</b>
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-8 508	-8 175	-10 895
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	-2 360	181	-5 395
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů časového rozlišení a dlouhodobých účtů pasivních	800	1 300	800
Změna stavu zásob (+/-)	-6 948	-9 656	-6 300
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>76 555</b>	<b>82 605</b>	<b>86 911</b>
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-8 200	-8 300	-8 400
Přijaté úroky (s výjimkou investičních spol. a fondů) (+)	4 250	4 300	4 360
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-) ---- zálohy na daň	-6 200	-6 500	-6 700
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>66 405</b>	<b>72 105</b>	<b>76 171</b>
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-5 150	-51 030	-39 205
Příjmy z prodeje stálých aktiv	2 230	1 200	1 560
Půjčky a úvěry spřízněným osobám	-50 000		
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-52 920</b>	<b>-49 830</b>	<b>-37 645</b>
Dopady změn dlouhodobých závazků, popř. takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti (např. některé provozní úvěry) na peněžní prostředky a ekvivalenty	5 200	5 500	4 200

	Plán		
	2014	2015	2016
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky v. o. s. a komplementáři u k. s. (-)	-18 485	-27 825	-42 626
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-13 285</b>	<b>-22 325</b>	<b>-38 426</b>
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	200	-50	100
<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období</b>	<b>4 300</b>	<b>4 250</b>	<b>4 350</b>

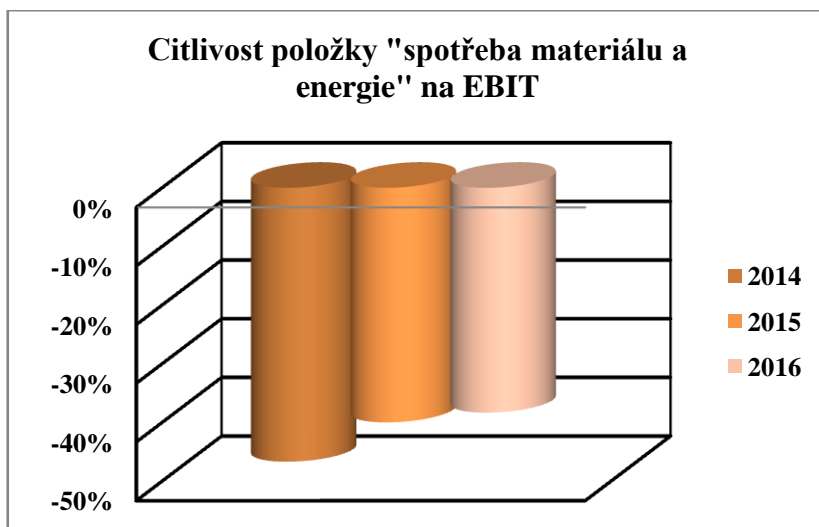
Zdroj:vlastní zpracování 2014

Příloha I: Citlivost položky tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb



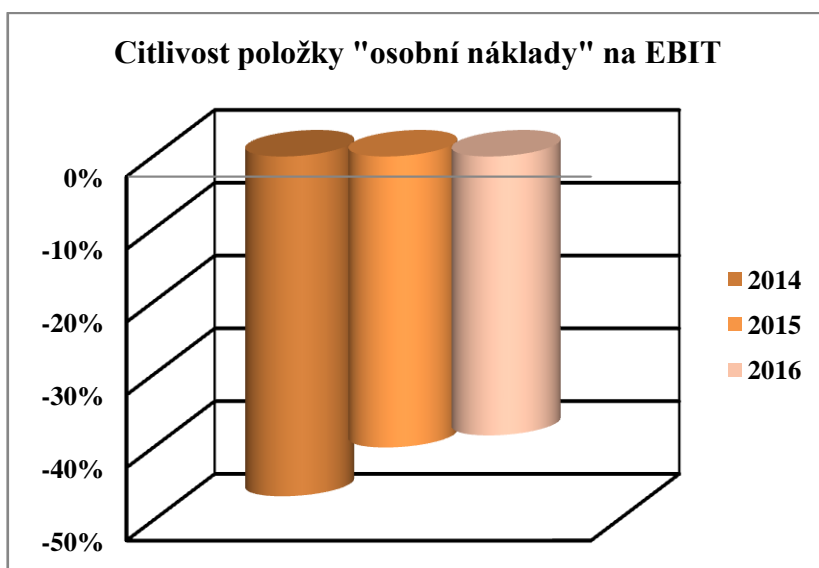
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

**Příloha J: Citlivost položky spotřeby materiálu a energie**



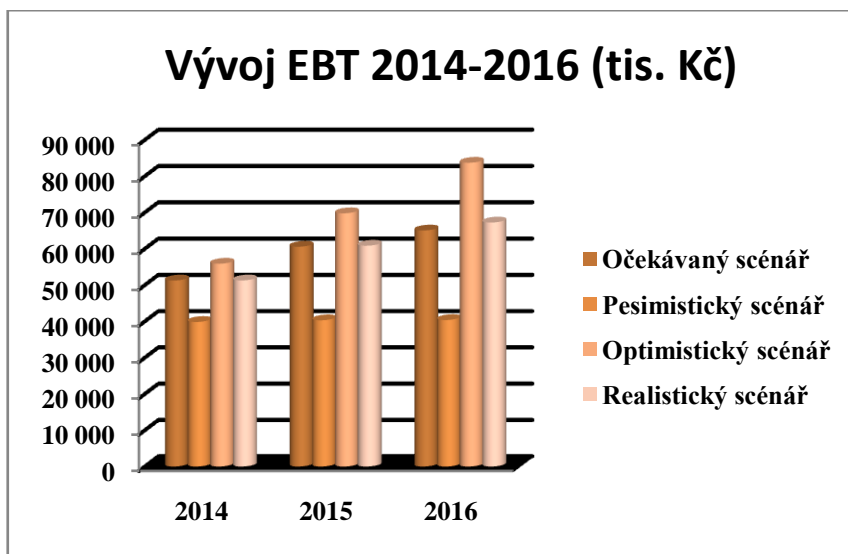
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

**Příloha K: Citlivost položky osobních nákladů**



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Příloha L: Vývoj EBT



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

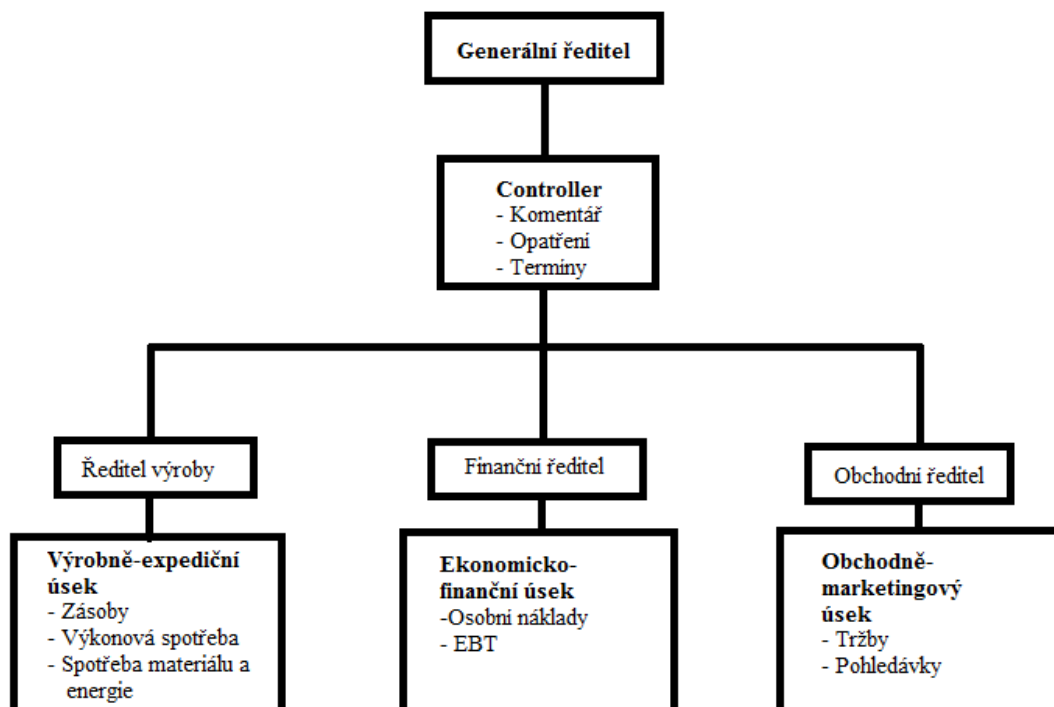
Příloha M: Vzor reportingového formuláře 1

<i>BEST, a.s.</i>						
<b>Poznámky:</b>						
<b>Měsíc/rok:</b>						
<b>Měna:</b>						
<b>Datum:</b>						
<b>Zodpovědná osoba:</b> <i>Controller</i>						
<b>Určeno:</b> <i>Generální ředitel</i>						
Položka finančního plánu/indikátor	Plánovaná hodnota	Skutečná hodnota	Status	Komentář	Opatření	Termín
Tržby z prodeje výrobků a služeb						
Objem prodejů						
Spotřeba materiálu a energie						
Osobní náklady						
Pohledávky						
Zásoby						
Výkonová spotřeba						

Zdroj: vlastní zpracování, 2014



Příloha N: Vzor reportingového formuláře 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

**Příloha O: Cíle a jejich parametrizace pro rok 2015**

<b>Rok</b>	<b>Cíl</b>	<b>Indikátor výkonnosti</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Termín splnění</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>
<b><u>2015</u></b>	Zvýšení tržeb z prodeje výrobků	Procentuální růst tržeb	Růst o 5 % oproti roku 2014	30. 12. 2015	Výrobně-expediční úsek
<b><u>2015</u></b>	Zvýšení tržeb z prodeje výrobků-zahraničí	Minimální objem prodejů	200 000 m <sup>2</sup>	30. 12. 2015	Obchodně-marketingový úsek
<b><u>2015</u></b>	Vývoj nového typu dlažby	Hospodářský výsledek před zdaněním	Pohyb EBT v kladných číslech	30. 12. 2015	Ekonomicko-finanční úsek
<b><u>2015</u></b>	Sociálně-finanční spolupráce	Počet navázaných spoluprací	1	30. 12. 2015	Obchodně-marketingový úsek
<b><u>2015</u></b>	Pořízení nové technologie	Maximálně vynaložené náklady	35 mil. Kč	30. 12. 2015	Ekonomicko-finanční úsek

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

**Příloha P: Cíle a jejich parametrizace pro rok 2016**

<b>Rok</b>	<b>Cíl</b>	<b>Indikátor výkonnosti</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Termín splnění</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>
<b><u>2016</u></b>	Zvýšení tržeb z prodeje výrobků	Procentuální růst tržeb	Růst o 4 % oproti roku 2015	30. 12. 2016	Výrobně-expediční úsek
<b><u>2016</u></b>	Zvýšení tržeb z prodeje výrobků-zahraníčí	Minimální objem prodejů	200 000 m <sup>2</sup>	30. 12. 2016	Obchodně-marketingový úsek
<b><u>2016</u></b>	Vývoj nového typu dlažby	Hospodářský výsledek před zdaněním	Pohyb EBT v kladných číslech	30. 12. 2016	Ekonomicko-finanční úsek
<b><u>2016</u></b>	Školení pracovníků	Úspěšnost složení závěrečného testu měřena v procentech	100 %	30. 12. 2016	Ekonomicko-finanční úsek
<b><u>2016</u></b>	Sociálně-finanční spolupráce	Počet navázaných spoluprací	1	30. 12. 2016	Obchodně-marketingový úsek

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

## **Abstrakt**

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

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

Předložená diplomová práce se zabývá tématem analýzy rizik v konkrétním výrobním podniku. Společnosti by měly být připraveny na tu možnost, že v budoucnu dojde k události, jež by se mohla lišit od předpokládaného vývoje a chápat rozhodování a vystavování se riziku jako subjektivní záležitost. Rizika jsou vždy adresná. Diplomová práce vychází z nabytých teoretických poznatků z prostředí risk managementu, které jsou podkladem pro zpracování praktické části. Jednotlivé oddíly práce jsou zaměřeny na identifikaci klíčových hledisek spojených s problematikou analýzy rizik, počínaje charakteristikou a postavením subjektu, jehož se samotná analýza týká, konče realizací analýzy rizik a nadefinováním doporučujících opatření s cílem ošetřit dopady rizik. Předpoklad efektivního fungování podniku napomohl k vymezení klíčových rizikových faktorů, majících vliv na uskutečnění strategického záměru společnosti. Schopnost firmy naplnit strategické cíle doložila tvorba strategických scénářů, zaměřených na možnosti, které mohou v budoucnu subjekt reálně ovlivnit. Práci uzavírají preventivní doporučující opatření, předkládající kroky k zabezpečení optimálního chodu společnosti a možnosti vyhnout se potencionálnímu nebezpečí.

## **Abstract**

**KUBÁSKOVÁ, L.** *Risk Analysis of the business project.* Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 135 p., 2014

Key words: risk, strategic objectives, risk factors, environment analysis, strategic scenarios

This thesis concerns with the analysis of risks in the particular production company. All companies should be prepared to deal with the possibility that the situation which will happen, will be far different from their assumptions and they should understand decision making and incurring the risks as a subjective matter. All risks have owners. This diploma thesis is based on theoretical knowledge from the risks management area, which was used as source for the practical part. Individual sections are focused on the identification of the key perspective, connected with the problems of risks analysis, starting from characteristics and position of the entity to the risks analysis implementation and defining the recommended measures aimed on treat the impacts of risks. The precondition of company's effective operation helped with defining crucial risks factors, which may influence the accomplishment of the strategic intention of the company. The company's ability to fulfil strategic plan was supported by creating the strategic scenarios, which focused on the possibilities that may influence the company in future. The outcome of this diploma thesis is the series of precautions, designed to secure the optimal operation of the company and to avoid the potential risks.