

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Implementace střednědobého programu
organizace**

**Implementation of the organisation's mid-term
programme**

Bc. Marek Gibfried

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Implementace střednědobého programu organizace“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22.4.2023

v. r. *Marek Gibfried*

Zásady pro vypracování práce

1. Definujte vybraný podnikatelský subjekt včetně analýzy prostředí.
2. Formulujte strategii podniku pro střednědobé období včetně KPI příslušné k implementaci strategického plánu.
3. Sestavte plán pro implementaci střednědobého programu.
4. Vypracujte analýzu rizik programu včetně alternativních scénářů.
5. Navrhněte doporučení pro propojení uvedeného programu s dalšími aktivitami organizace v rámci jeho strategie.

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat jednateři společnosti ZAKRA s. r. o. Ing. Ondřeji Žákovi a obchodnímu řediteli Mgr. Michalovi Krausovi za poskytnutí podkladů pro zpracování kvalifikační práce, udělení přístupu do interních informačních systémů společnosti, poskytnutí expertních odhadů a konzultací užitých v rámci zpracování obsahu práce. Druhé poděkování patří mojí mamince za nepřetržitou podporu v rámci studia na ZČU. Poslední poděkování bych chtěl věnovat vedoucí kvalifikační práce Ing. Jarmile Ircingové Ph.D. za příjemné vedení a užitečné rady.

Obsah

Úvod	7
1 Definice vybraného podnikatelského subjektu	9
1.1 Historie společnosti.....	10
1.2 Aktuální formy podnikatelské činnosti	10
2 Formulace strategie podniku pro střednědobé období	13
2.1 Přehled strategických cílů	14
2.2 Definice strategických cílů.....	15
3 Analýza okolí podniku.....	22
3.1 Analýza externího prostředí	22
3.1.1 Analýza makroprostředí.....	22
3.1.2 Analýza mezoprostředí	29
3.2 Analýza interního prostředí.....	33
3.3 SWOT analýza	39
4 Představení programu „Na klíč“	41
4.1 Definice programu	41
4.2 Identifikace výchozího stavu.....	42
5 Korekce dílčích cílů programu	47
5.1 Korigované dílčí cíle programu 2023	48
5.2 Korigované dílčí cíle programu 2024	49
5.3 Korigované dílčí cíle programu 2025	51
6 Střednědobý finanční plán	52
6.1 Plán tržeb.....	52
6.2 Plán Nákladů	53
6.3 Kompletní plán VZZ	55

6.4	Ostatní podpůrné plány	56
6.4.1	Plán dlouhodobého majetku.....	56
6.4.2	Plán zásob	58
6.4.3	Plán pohledávek.....	58
6.4.4	Plán zdrojů financování	59
7	Analýza rizik	60
7.1	Identifikace rizik	60
7.2	Posouzení a vyhodnocení rizik.....	63
7.3	Registr rizik.....	64
7.4	Výběr strategie pro řízení rizik	65
7.5	Implementace strategie řízení rizik	67
7.6	Monitoring rizik	69
7.7	Rizikové scénáře	71
7.7.1	Optimistický scénář	72
7.7.2	Pesimistický scénář.....	74
7.7.3	Realistický scénář	76
7.7.4	Porovnání scénářů.....	77
8	Controlling.....	79
8.1	Controlling programu 2023.....	79
8.2	Controlling programu 2024.....	80
8.3	Controlling programu 2025.....	81
8.4	Zhodnocení střednědobého plánu s cíli programu „Na klíč“	82
9	Propojení programu „Na klíč“ s dalšími aktivitami organizace	83
	Závěr	86
	Seznam tabulek	88
	Seznam obrázků.....	90

Seznam grafů.....	91
Seznam zkratk.....	92
Seznam použitých zdrojů	94
Seznam příloh.....	96
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Tématem kvalifikační práce je „Implementace střednědobého programu organizace“. Práce je zpracována ve společnosti s ručením omezeným (s. r. o.) ZAKRA, která se zabývá komplexním řešením projektů drobných vodohospodářských staveb pro rodinné domy a rekreační nemovitosti. Tyto projekty jsou ve společnosti sdružovány v rámci programů, které jsou si účelem, zdroji nebo procesním řízením podobné. V současné době sdružuje podnik 4 programy.

Kvalifikační práce je zaměřena na implementaci plánu právě jednoho z programů, který nese název „Na klíč“. Tento program sdružuje pouze projekty, jejichž předmětem je stejně pojmenovaná služba „Na klíč“. Program byl na trh uveden na jaře roku 2022, tento rok je označen jako zkušební období. Plánovacím obdobím střednědobého horizontu jsou roky 2023 až 2025. **Cílem kvalifikační práce je vytvoření střednědobého plánu implementace programu „Na klíč“ pro jeho plné uvedení na trh a expanzi na 50 % území České republiky (ČR) do konce roku 2025.** K dosažení cíle práce jsou vytyčeny tyto postupné cíle: zvolit vhodnou strategii na základě analýzy okolí, korigovat strategické cíle podniku na základě analýzy okolí a výchozího stavu programu, vytvořit očekávaný střednědobý finanční plán, provést analýzu rizik včetně (vč.) alternativních scénářů, zhotovit plán controllingových aktivit a kriticky zhodnotit propojení programu v rámci ostatních podnikových aktivit.

V první kapitole bude definován podnikatelský subjekt ZAKRA s. r. o. Kromě definice bude stručně uvedena historie společnosti a aktuální formy podnikatelské činnosti.

Druhá kapitola bude představovat zasazení programu „Na klíč“ do kontextu podnikových strategií v současném i plánovacím období. Aktuálně neexistuje oficiální formulace strategických cílů. Ty budou vytvořeny agregací cílů dílčích do smysluplného celku.

Ve třetí kapitole bude analyzováno okolí podniku na základě metodiky dle Fotra a kol., (2020a). Tato kapitola je rozdělena na analýzu externího a interního okolí.

Počínaje čtvrtou kapitolou bude pozornost věnována tvorbě střednědobého plánu programu „Na klíč“ a naplnění cíle kvalifikační práce. V této kapitole bude tento program detailně představen. Dále bude identifikován jeho výchozí stav, to je (tj.) interpretace výsledků zkušebního období, které tvoří stavební pilíř pro tvorbu střednědobého plánu.

Na základě výsledků analýzy okolí společně s identifikací výchozího stavu programu „Na klíč“ bude provedena korekce jeho dílčích strategických cílů. Pro účely implementace plánu budou tyto cíle převedeny do strategických akčních karet.

Předmětem šesté kapitoly bude finanční plán. Zprvu budou analyzovány podklady a evidenční systémy společnosti, na jejich základě budou zvoleny korektně proveditelné výstupy finančního plánu. Tyto výstupy budou tvořit finanční plán programu „Na klíč“.

Předmětem sedmé kapitoly je analýza rizik. V rámci analýzy budou identifikovány rizikové faktory a bude navržen postup jejich řízení. Dále budou vytvořeny alternativní scénáře výkazu zisku a ztráty (VZZ).

Obsahem osmé kapitoly bude návrh controllingových aktivit společně s analýzou odchylek plánovaného stavu se stavem cílovým.

V poslední deváté kapitole bude kriticky zhodnoceno propojení programu „Na klíč“ v rámci ostatních podnikových aktivit, vč. formulace doporučení autora.

Autor kvalifikační práce působí ve zmiňovaném podniku od roku 2020. V současné době je vedoucím programu „Na klíč“, který vznikl jeho iniciativou. Data a informace obsažené v kvalifikační práci jsou podloženy teoretickými východisky citovaných/parafrázovaných autorů, jeho vlastním výzkumu, nebo expertních odhadech.

1 Definice vybraného podnikatelského subjektu

ZAKRA je český podnik malé velikosti působící na celém českém trhu převážně v online prostředí. V současné době společnost ZAKRA podniká v oblasti udržitelného rozvoje souvisejícího s vodním hospodářstvím. Konkrétně se zaměřuje na vodohospodářské stavby a vodní díla pro drobné investory. To jsou převážně majitelé rodinných domů, chat nebo jiných nemovitostí k určených k bydlení. Pod pojmem drobné vodohospodářské stavby a vodní díla se aktuálně promítají projekty:

- domovní čistírny odpadních vod (dále jen ČOV),
- likvidace odpadních vod (septik s biologickým/zemním filtrem, bezodtoká jímka),
- vodovodní a kanalizační přípojky,
- využití vody srážkové pro užitné účely,
- využití vody odpadní pro užitné účely (recyklace odpadních vod).

Vhodným nástrojem, jež má potenciál konkretizovat ideu existence podniku je definice jeho vize a mise. Hitt a kol. (2017, s. 18-19) je definují následovně: „Vize je obrazem toho, čím chce firma být a v hrubých rysech, čeho chce nakonec dosáhnout. [...] Poslání specifikuje, v jakém oboru chce firma soutěžit a jakým zákazníkům sloužit. Poslání firmy je konkrétnější než vize.“

Vize společnosti je: „Společně se skvělými kolegy se snažíme šířit osvětu kolem ochrany vod, a především pomáhat našim klientům řešit odpad, zdroj pitné vody a retenci dešťových vod v domácnosti. (ZAKRA, 2022)

Vize podniku tvoří základ pro definici jeho **mise**, která je definována takto: „Chceme šířit osvětu, jak nakládat s vodou a pomoci lidem ušetřit peníze za účty. Hledáme výrobky a služby, které nabízejí **win-win scénář**. Naším cílem je nabídnout klientům výběrový eshop, kde najdou ty nejlepší výrobky k úspoře vody, čištění vody nebo retenci dešťové vody. Vedle toho nabízet kvalitní poradenství v této oblasti. Nechceme mít tisíce položek v eshopu, ale raději klientský přístup a výrobky, za kterými si stojíme.“ (ZAKRA, 2022)

Tabulka 1: Výpis z obchodního rejstříku

Výpis z obchodního rejstříku	
Datum vzniku a zápisu:	8. dubna 2019
Obchodní firma:	ZAKRA s.r.o.
Sídlo:	Purkyňova 1017/22, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň
Identifikační číslo:	8064458

Předmět podnikání:	Projektová činnost ve výstavbě
	Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
Statutární orgán:	Ing. Ondřej Žák (jednatel)
Společníci:	Ing. Ondřej Žák, podíl 50 %
	Mgr. Michal Kraus, podíl 50 % (obchodní ředitel)
Základní kapitál	30 000 Kč

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022

1.1 Historie společnosti

Pilotní projekty související s vodohospodářstvím byly uskutečněny ještě před vznikem společnosti. V této době působil jednatel v rámci podniku Vodoplan s. r. o., kde byla řešena problematika středních a větších vodohospodářských staveb, například (např.) prodloužení vodovodních a kanalizačních řadů. Na základě několika poptávek po drobnějších akcích založil web s názvem žákprojekt.cz, kde nabízel zpracování projektových dokumentací těchto staveb. Po několika dokončených zakázkách se k projektu přidal druhý společník (dnes obchodní ředitel) a spolu se rozhodli rozšířit kapacitu svého podnikání a založit s. r. o. ZAKRA.

V roce 2021 došla spol. k dalšímu milníku, kdy už nestačilo jen prodávat projekty a povolení. V té době vnikl nápad na e-shop, v jehož rámci bude možno nakoupit sortiment jak produktů, tak služeb. Aktuálně je tento nápad v rámci zavádění a testování prvních verzí. (ZAKRA, 2022)

1.2 Aktuální formy podnikatelské činnosti

Od založení společnosti v roce 2019 do konce roku 2021 byli jedinými příjmy společnosti spojené se dvěma produkty: **Zpracování projektové dokumentace** (dále jen PD) pro stavební povolení a **Inženýrskou činností** (zastoupení investora během procesu získávání stavebního povolení, dále v textu ING).

Na jaře roku 2022 prošla společnost reengineeringem. Na místo specializace na objem zpracovaných a projednaných projektových dokumentací se bude raději soustředit na širší sortiment poskytovaných služeb, které souvisejí s řešením problému zákazníka (např. řešení likvidace odpadních vod nebo úspora pitné vody). Do sortimentní skladby byly přidány služby „Prodej“, „Na klíč“ a „Realizace“.

„**Prodej**“ je maloobchodní činnost, kde ZAKRA nabízí svým klientům obchodní zprostředkování potřebné technologie. Provizi v tomto případě neplatí klient, ale dodavatel technologie, kterému ZAKRA dělá obchodní zastoupení.

Služba „**Realizace**“. Jedná se spolupráci s externími dodavateli stavebních a montážních prací, kteří zajišťovali instalaci navržené technologie na místo určení. Tato služba vznikla v dubnu 2022 a jejím cílem je získat dodatečnou provizi z obchodní činnosti. ZAKRA zde vystupuje jako zprostředkovatel, kdy za úplatu dodavatelům poskytne základní podklady k realizované zakázce. Tato služba má pouze dočasný charakter, vizí je její postupné nahrazení službou „Na klíč“.

Služba „**Na klíč**“ byla na trh uvedena v březnu 2022. V jejím rámci je veškerá přidaná hodnota projektu zajištěna jednou firmou. Tato služba kombinuje služby „Projekce“, „Prodej“ i „Realizace“ v rámci jednoho balíčku.

Každou zakázku lze chápat jako samostatný projekt. „Projekt je časově omezené úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu nebo služby.“ (Skalický & Vostrácký, 2003, s. 6). Program sdružuje projekty, které jsou si účelem, zdroji nebo procesním řízením podobné, lze jej také označit jako plán pro řízení průběhu činností, projektů nebo událostí. (Řeháček, 2019)

Specifikem definovaného podniku je forma strategického řízení, které je založeno na řízení programů. Aktuálně společnost sdružuje 4 programy, které jsou si podobné jak účelem, tak zdroji. Tyto programy jsou rozděleny na činnosti:

- projektové kanceláře („**Projekce**“),
- maloobchodu („**Prodej**“),
- činnost stavební firmy („**Realizace**“),
- kombinace všech tří předchozích („**Na klíč**“).

Zákazník si v rámci řešení svého problému může vybrat konkrétní produkt/službu ze sortimentní řady. Dle specifikace požadavku je projekt (řešení zákaznickova problému) přiřazen právě jednomu programu, v jehož rámci je realizován.

Tabulka 2: Přehled programů a sortimentu

ZAKRA (celý podnik)	Vodohospodářské stavby pro drobné investory			
Program:	Projekce	Prodej	Realizace	Na klíč
Sortiment:	PD, ING	Zprostředkování prodeje	Zprostředkování realizace	PD + ING + zprostředkování prodeje + realizace
<i>ČOV</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Studna</i>	✓	x	x	✓
<i>VP a KP</i>	✓	x	x	✓
<i>Likvidace odpadních vod</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Využití srážkových vod</i>	✓	✓	x	✓
<i>Recyklace odpadní vody</i>	✓	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

2 Formulace strategie podniku pro střednědobé období

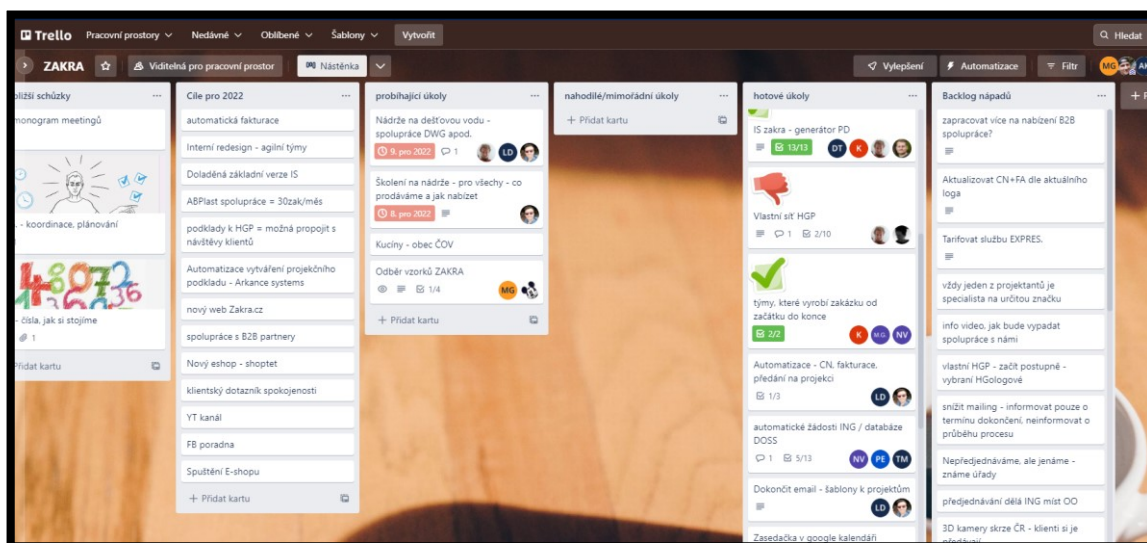
Obecnou strategií dle ZAKRA (2022) je hledání způsobů udržitelného nakládání s vodami scénářem win-win, v jehož rámci jsou navrhovány, dodávány a instalovány produkty, které jsou šetrné k přírodě. Jsou také ekonomiky přijatelné a z dostupných variant optimální.

Za strategické řízení jsou zodpovědní společníci, tedy jednatel a obchodní ředitel. Komplexní strategické řízení aktuálně nemá fyzickou evidenci a je pouze v hlavách společníků. Strategické cíle jsou definovány metodou agregace dílčích cílů do smysluplného celku. Strategické rozhodování probíhá nepravidelně, několikrát do roka. Za rozhodování jsou zodpovědní společníci.

Na čtvrtletní bázi probíhají kvartální schůzky všech zaměstnanců a podílejších členů. Jejich předmětem je flashback za minulé období a tvorba nápadů na zlepšení v budoucnosti. Z těchto schůzek vzniká backlog nápadů, které společníci vyhodnotí a vytvoří cíle jednotlivých programů. K těmto cílům je přiřazena odpovědná osoba. Ta si může po domluvě vytvořit realizační tým a měnit interní procesy. Dílčí cíle jsou nadále průběžně sledovány na dvoutýdenních kontrolních schůzkách implementačního týmu a výsledky plnění pravidelně prezentuje zadavateli odpovědná osoba. Zadavatel (jednatel nebo obchodní ředitel) agreguje výsledky v rámci celofiremní strategie a ty vyhodnotí na celofiremní pravidelné schůzce, která se koná 1x měsíčně.

Pro taktické a operativní řízení slouží v ZAKŘE aplikace Trello. Taktickým plánováním je ve firmě chápán časový úsek do 1 roku, operativním plánováním obvykle do 1 měsíce. Toto řízení je v aplikaci vedeno formou akčních karet, kde je každému úkolu přidán řešitel a dán datum ukončení. Řešitel má kompetenci vytvořit realizační tým s předem schválenou strukturou. Řešitel je zodpovědný za splnění cílů v dané kvalitě a v termínu. Způsob jejich dosažení má plně ve své režii.

Obrázek 1: Řízení pomocí Trello



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

2.1 Přehled strategických cílů

V současné době má společnost vytyčeny 3 hlavní strategické cíle (SC): Zkrácení průběžné doby PD a ING (SC1), Zvýšení přidané hodnoty služeb poskytovaných klientům (SC2) a Hydrogeologická kancelář (SC3).

Každý z hlavních cílů má vytyčeny dílčí strategické cíle. Celkový přehled jejich členění je znázorněno v následující tabulce, detailní popis cílů hlavních i dílčích je uveden v následující podkapitole 2.2.

Tabulka 3: Přehled strategických cílů

Zkratka	Zkrácení průběžné doby PD a ING (SC1)	Do termínu
1.22 a)	Zkrácení čisté doby zpracování PD na 8 h	31.9.2022
1.22 b)	Odstranění duplicitních procesů obchodního oddělení	01.10.2022
1.22 c)	Automatizace platebních postupů	31.12.2022
1.22 d)	Zavedení informačního systému (IS) ZAKRA	31.12.2022
1.23 a)	Snížení pracnosti na grafické části PD	38.8.2023
1.23 b)	Zavedení dvou robotických procesních automatizací (RPA) v ING	31.12.2023
1.23 c)	Prodej PD a ING prostřednictvím e-shopu	30.10.2023
1.24 a)	RPA pro správce technické infrastruktury v ING	31.12.2024
1.24 b)	Zkrácení průběžné doby PD na 10 dní	31.12.2024
1.24 c)	Zkrácení průběžné doby ING na 6 měsíců	31.12.2024
1.25 a)	Zkrácení průběžné doby PD na 7 dní	31.12.2025
1.25 b)	Zkrácení průběžné doby ING na 5 měsíců	31.12.2025

Zkratka	Zvýšení přidané hodnoty služeb poskytovaných klientům (SC2)	Do termínu
2.22 a)	Zavedení služby "Na klíč" v západních Čechách	31.12.2022
2.22 b)	Zavedení služby "Realizace"	31.12.2022
2.22 c)	Zavedení služby "Prodej"	30.06.2022
2.22 d)	Spuštění beta verze e-shopu	31.12.2022
2.23 a)	Web ZAKRA.cz	30.06.2023
2.23 b)	Integrace e-shopu s webem	30.08.2023
2.23 c)	Plné zavedení služby "Na klíč" v západních Čechách	31.12.2023
2.23 d)	Roční EBIT z vedlejších činností 600 000 Kč	31.12.2023
2.24 a)	Zavedení služby "Servis"	31.12.2024
2.24 b)	Expanze "Na klíč" na 33 % území ČR	31.12.2024
2.24 c)	Zavedení výrobků značky ZAKRA	31.12.2024
2.24 d)	Roční EBIT z vedlejších činností 800 000 Kč	31.12.2024
2.25 a)	Prodej výrobků ZAKRA	31.12.2025
2.25 b)	Sklad ZAKRA	31.12.2025
2.25 c)	Roční EBIT z vedlejších činností 1 000 000 Kč	31.12.2025

Zkratka	Hydrogeologická kancelář (SC3)	Do termínu
3.22 a)	Autorizace hydrogeologických posudků (HGP)IS	31.12.2022
3.23 a)	Integrace HGP do IS	31.12.2022
3.24 a)	Hydrogeologická kancelář na 50 % ČR	21.12.2024
3.25 a)	Hydrogeologická kancelář na 100 % ČR	31.12.2025

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

2.2 Definice strategických cílů

Aby strategické cíle byly snazší na kontrolu a měření, měly by být definovány pomocí pravidla SMART. Toto pravidlo je složené z počátečních písmen anglických slov, které popisují vlastnosti těchto cílů. Vhodné definování cílů je třeba pro snazší monitoring plnění a vyhodnocení.

S: specific (konkrétní a jasně definovatelný).

M: measurable (měřitelný).

A: attainable (dosažitelný a realistický).

R: relevant (užitečný).

T: time bound (časově ohraničený).

(Fotr a kol., 2020a)

Hlavní strategický cíl 1: Zkrácení průběžné doby PD a ING (SC1)

Toto je strategický cíl s vysokou prioritou, který je aktuální od založení společnosti. Aktuálně se týká pouze programu Projekce, a to ve smyslu dodání PD a vyřízení stavebního povolení (ING). Účelem je získání konkurenční výhody zkrácením průběžné doby dodání a také snížení přímých nákladů souvisejících s pracnostmi jejich vyhotovení.

Definice SC1 SMART:

Do 31.12.2025 bude střední doba dodání PD kratší než 7 pracovních dní od potvrzení objednávky zákazníkem a střední doba vyřízení stavebního povolení kratší než 5 měsíců od dokončení PD.

Monitoring:

Měření střední doby dodání PD a vyřízení ING bude probíhat 1x ročně záznamem do sdílené tabulky. Vzorek bude určen náhodným výběrem realizovaných obchodních případů v daném období v četnosti alespoň čtyřiceti pozorování.

Pro určení střední hodnoty dodání PD budou jednotlivé hodnoty pozorování převedena do intervalů o velikosti jednoho pracovního dne. Náhodný vzorek bude následně očištěn o hodnoty, kde je doba dodání delší než 12 pracovních dní (u těchto hodnot je předpokládáno zdržení nezávislé na práci projektanta). Výsledná střední hodnota bude určena váženým aritmetickým průměrem, kde číselník je určen součinem počtu očištěných náhodných pozorování a střední hodnotou intervalu pro tato pozorování, jmenovatel je potom určen počtem očištěných náhodných pozorování. (Mičudová a kol., 2016)

Určení střední hodnoty vyřízení stavebního povolení je dáno dobou mezi dokončením PD a nabytím právní moci stavebního povolení. Pro určení střední hodnoty vyřízení ING budou jednotlivé hodnoty pozorování převedeny do intervalu o velikosti jednoho kalendářního měsíce. Náhodný vzorek bude následně očištěn o pozorování s dobou vyřízení delší než 10 měsíců (předpoklad nestandardní situace nezávislé na práci zástupce ING). Výsledná střední hodnota bude určena váženým aritmetickým průměrem, kde je číselník určen součinem počtu očištěných náhodných pozorování a střední hodnotou intervalu pro tato pozorování, jmenovatel je určen počtem očištěných náhodných pozorování. (Mičudová a kol., 2016)

Výsledky budou prezentovány na nejbližší kvartální schůzce po provedení a vyhodnocení výsledku analýzy. Za monitoring a prezentaci výsledků SC1 je zodpovědný jednatel.

Postupné cíle SC1 2022:

1.22 a) Zkrácení čisté doby zpracování PD na 8 h

Během kontrolního měření provedeného v září 2022 bude průměrný čistý čas strávený projektantem nad zhotovením PD kratší než 8 hodin (počítán čas přímo související s konkrétním OP).

1.22 b) Odstranění duplicitních procesů obchodního oddělení

Do 1.10.2022 bude vytvořena nová procesní mapa, kde jsou odstraněny všechny duplicitní aktivity prováděné pracovníky obchodního oddělení. Ty jsou prováděny projektantem nebo zástupcem ING později v procesu zpracování PD nebo ING.

1.22 c) Automatizace platebních postupů

Zavedení automatické platební brány do 31.12.2022 nahrazující vystavování zálohových faktur, cenových nabídek a jejich potvrzení pomocí e-mailů. Dříve plněno obchodními zástupci.

1.22 d) Zavedení IS ZAKRA (oficiálního kanálu)

Zavedení oficiálního informačního systému v rámci podnikových procesů do konce roku 2022. Systém bude sloužit pro evidenci a sledování všech obchodních případů a bude integroval alespoň 3 robotické procesní automatizace (RPA).

Postupné cíle 2023: Zrychlení obsluhy zákazníka

1.23 a) Snížení pracnosti na grafické části PD

Zavedení automatizace v procesu zpracování projektových dokumentací projektantem. Průměrná pracnost grafické části C a D (v PD) bude do 30. 8.2023 kratší než 2,5 h.

1.23 b) Zavedení RPA v ING

Nahrazení úkonů prováděných pracovníkem ING pomocí RPA v počtu alespoň dvou rutinních procesů do konce roku 2023, které odstraní lidské prostoje při zpracování ING.

1.23 c) Prodej PD a ING prostřednictvím e-shopu

Do 30.10.2023 integrovat veškeré projekční služby v rámci e-shopu. Ty nahradí procesy obchodního zástupce během projekční činnosti a tím urychlí administrativní procesy spojené s objednáním služby PD a ING.

Postupné cíle 2024: Zrychlení obsluhy zákazníka

1.24 a) RPA pro správce technické infrastruktury v ING

Zavedení RPA do 31.12.2024 a nahrazení veškerých procesů spojených s vyjádřením správců technické infrastruktury k předložené PD.

1.24 b) Zkrácení průběžné doby PD na 10 dní

Do 31.12.2024 bude střední doba dodání PD kratší než 10 pracovních dní.

1.24 c) Zkrácení průběžné doby ING

Do 31.12.2024 bude střední doba potřebná pro získání stavebního povolení kratší než 6 měsíců.

Postupné cíle 2025: Zrychlení obsluhy zákazníka

1.25 a) Zkrácení průběžné doby PD na 7 dní

Do 31.12.2025 bude střední doba dodání PD kratší než 7 pracovních dní.

1.25 b) Zkrácení průběžné doby ING

Do 31.12.2025 bude střední doba potřebná pro získání stavebního povolení kratší než 5 měsíců.

Hlavní strategický cíl 2: Zvýšení přidané hodnoty služeb poskytovaných klientům (SC2)

Zvýšení průměrné profitability přepočtené na jednoho obsluženého zákazníka a poskytnutí většího množství služeb nakoupených v rámci jeho realizovaného projektu.

Definice SC2 SMART:

Do konce roku 2025 vygenerovat EBIT ve výši 1 000 000 Kč z činností jiných než je projekční (PD + ING).

Monitoring:

Celkový roční EBIT bude dán součtem EBIT ze všech programů kromě „Projekce“. Hospodářský rok je shodný s rokem kalendářním. Vyhodnocení daného roku bude prováděno vždy do 31.3. v roce následujícím, výsledky jednotlivých programů budou prezentovány na 1. kvartální schůzce. Za strategický cíl je odpovědný obchodní ředitel.

Postupné cíle 2022: Zvýšení přidané hodnoty služeb poskytovaných klientům

2.22 a) Zavedení služby „Na klíč“ v západních Čechách

Zavedení služby „Na klíč“ v Plzeňském kraji během roku 2022, naučení se procesních postupů a vytvoření dodavatelského řetězce. Dokončení alespoň patnácti staveb s vygenerováním EBIT > 0 Kč.

2.22 b) Zavedení služby „Realizace“

Získání dodatečných finančních prostředků od stavebních firem a živnostníků, kterým budou za úplatu poskytnuty zakázky stavebních prací včetně (vč.) základních podkladů potřebných pro provedení stavby. Založení sítě spolupracujících podniků, které zastřeší alespoň 33,3 % území ČR a zajistí společnosti stabilní zdroj nových příjmů v následujících letech. Tato síť by měla být založena a ustálena do 31.12. 2022.

2.22 c) Zavedení služby „Prodej“

Do 30.6.2022 zavést službu s předmětem maloobchodní činnosti vč. vytvoření dodavatelských řetězců a procesních postupů. Do konce roku 2022 vygenerovat EBIT v rámci programu ve výši alespoň 50 000 Kč.

2.22 d) Spuštění beta verze e-shopu

Do 31.12.2022 spustit 1. testovací verzi e-shopu.

Postupné cíle 2023: Zvýšení přidané hodnoty služeb poskytovaných klientům

2.23 a) Web ZAKRA.cz

K 31.3.2023 spustit nový plně funkční web ZAKRA, který obsáhne všechny produkty a služby v rámci aktuálních programů. Do 30.6.2023 integrovat alespoň 3 online nástroje, které souvisí s řešením problematiky malých vodohospodářských staveb (např. kalkulačka ceny realizace nebo výpočet velikosti vsakovacího drénu).

2.23 b) Integrace e-shopu s webem

Do 30.8.2023 bude e-shop plně integrován do webu ZAKRA.cz.

2.23 c) Plné zavedení služby "Na klíč" v Plzeňském kraji

Změna statusu služby „Na klíč“ ze zkušebního období na regulérní produkt v rámci sortimentní skladby podniku. Dosažení EBIT rámci programu bude ve výši 400 000 Kč do konce roku 2023.

2.23 d) Roční EBIT z vedlejších činností 600 000 Kč

Roční EBIT z vedlejších činností, tedy všech aktivit kromě programu „Projekce“, bude za kalendářní rok 2023 ve výši alespoň 600 000 Kč.

Postupné cíle 2024: Zvýšení přidané hodnoty služeb poskytovaných klientům

2.24 a) Zavedení služby „Servis“

Zavedení služby „Servis“ bude do konce roku 2024. ZAKRA se v rámci této služby stane autorizovaným servisním střediskem pro alespoň 3 strategické dodavatele a bude zaměstnávat alespoň jednoho servisního technika na plný pracovní poměr.

2.24 b) Expanze „Na klíč“ na 33 % území ČR

Do konce roku 2024 bude služba „Na klíč“ dostupná alespoň na 33 % území ČR.

2.24 c) Zavedení výrobků značky ZAKRA

Do konce 2024 nastavit spolupráci formou spolupráce s alespoň jedním dodavatelem, který vyrobí min. 10 ks podzemních nádrží se značkou ZAKRA.

2.24 d) Roční EBIT z vedlejších činností 800 000 Kč

Roční EBIT z vedlejších činností, tedy všech aktivit kromě programu „Projekce“ bude za kalendářní rok 2024 ve výši min. 800 000 Kč

Postupné cíle 2025: Zvýšení přidané hodnoty služeb poskytovaných klientům

2.25 a) Prodej výrobků ZAKRA

Prodej alespoň 15 ks výrobků ZAKRA (min. 25 000 Kč/ks) do konce roku 2025.

2.25 b) Sklad ZAKRA

Během roku 2025 zřídit plně funkční skladovací prostory pro zboží, výrobky a materiál, které budou splňovat aktuální požadavky trhu.

2.25 c) Roční EBIT z vedlejších činností 1 000 000 Kč

Roční EBIT z vedlejších činností, tedy všech aktivit kromě programu „Projekce“ bude za kalendářní rok 2025 ve výši min. 1 000 000 Kč

Hlavní strategický cíl 3: Hydrogeologická kancelář (SC3)

Do konce roku 2025 bude fungovat hydrogeologická kancelář značky ZAKRA, která bude generovat autorizované hydrogeologické posudky.

Postupné cíle 2022: SC3

3.22 a) Autorizace HGP

Do konce roku 2022 vytvořit strategické partnerství s alespoň jedním autorizovaným hydrogeologem, který bude vytvářen HGP značky ZAKRA.

Postupné cíle 2023: SC3

3.23 a) Integrace HGP do IS

Do konce roku 2023 vytvoření systému, kdy bude v hydrogeologickém posudku většina údajů vyplněna pomocí RPA v rámci podnikového IS, nebo doplněna projektantem během tvorby PD, tak aby autorizovaná osoba v oblasti hydrogeologie provedla pouze kontrolu a autorizaci posudků.

Postupné cíle 2024: SC3

3.24 a) Hydrogeologická kancelář na 50 % ČR

Do konce roku 2024 geograficky rozšířit působení pro tvorbu hydrogeologických posudků na alespoň 50 % území ČR.

Postupné cíle 2025: SC3

3.25 a) Hydrogeologická kancelář na 100 % území ČR

Do konce roku 2025 geograficky rozšířit působení pro tvorbu hydrogeologických posudků na alespoň 100 % území ČR.

3 Analýza okolí podniku

Analýza podnikatelského prostředí je dle Fotra a kol. (2017) rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit. Postup analýzy prostředí podniku se řídí zásadou MAP, tj. monitoruj, analyzuj, predikuj. Analýzu prostředí lze chápat jako výchozí bod pro tvorbu nejen celkové strategie, ale i dílčích plánů programů.

ZAKRA působí na celém území České republiky v oblasti stavitelství a kontextu udržitelného rozvoje zaměřeného na vodní hospodářství. Zákazníky se podnik snaží získat primárně z online prostředí, které umožňuje působení na širším trhu, tedy v celé ČR.

Fotr a kol. (2017) dělí podnikatelské prostředí v zásadě na dvě části:

- **Externí prostředí**, jež zahrnuje nejen analýzu makroprostředí, tj. faktory nezávislé na působení organizaci, ale i analýzu mezoprostředí, tj. faktory, jež může ovlivnit jen částečně.
- **Interní prostředí**, tj. faktory jež podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi.

Pro zhodnocení této analýzy bude užita jedna z nejnámějších metod. Dle svých výstupů se označuje zkratkou SWOT (dle anglických slov názvů *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Výstupy ze SWOT analýzy jsou hodnoceny v souladu s modelem strategického managementu. (Grasseová a kol., 2012)

3.1 Analýza externího prostředí

Grasseová a kol. (2012, s. 46-47) uvádí, že analýza externího prostředí je metodologicky rozdělena na makroprostředí a mezoprostředí. Klíčovým rozdílem mezi nimi je schopnost podniku toto prostředí ovlivnit. Zatím co faktory makroprostředí se týkají celého odvětví, respektive (resp.) průmyslu, mezoprostředí se týká spíše trhů působnosti podniku, které má na tyto trhy má částečný vliv. Výsledky z těchto analýz se zobrazí ve SWOT analýze pod písmeny O: Opportunities a T: Threats.

3.1.1 Analýza makroprostředí

“Tato obsahuje širokou škálu environmentálních faktorů, které ve větší či menší míře ovlivňují téměř všechny organizace. Zde může být užit rámec PESTEL k určení toho, jak

politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní faktory ovlivnit organizaci.“ (Johnson et al., 2014, s. 33)

Politické faktory

Z hlediska politických faktorů je vhodné sledovat aktuality ministerstva životního prostředí, jež má pravomoc vyhlášovat dotační tituly související s udržitelným rozvojem.

Dotace dešťovka

Na základě podnětů programu Evropské unie vznikl národní program Nová zelená úsporám v rámci Státního fondu životního prostředí (SFŽP): Národní plán obnovy, který je financována z fondu na podporu oživení a odolnosti (RRF-Recovery and Resilience Facility). Zde je vyhlášen dotační program „**D.3 Dešťovka**“ určený pro majitele nemovitostí určených k trvalému bydlení. Ten podporuje investice snižující množství odebírané pitné vody z povrchových a podzemních zdrojů v rodinných domech. Podporovány jsou systémy hospodaření s dešťovou vodou a systémy využití vyčištěné a dočištěné odpadní vody s možným využitím pro zálivku zahrady či jako užitkové vody. (Státní fond životního prostředí [SFŽP], 2022)

V rámci tohoto programu jsou vypsány 2 dotační výzvy: první výzva (2019–2025) s rozpočtem finančních prostředků k alokaci 19 miliard Kč. Druhá výzva (2025-2023) je zatím s nepotvrzeným rozpočtem. Dle očekávání obchodního ředitele bude rozpočet navýšen v důsledku zvýšení priority na využití srážkových vod. (SFŽP, 2021)

Dotační program se jeví jako stabilní zdroj přísunu poptávek po produktech, které s ním přímo souvisejí. Tempo růstu poptávek by také mělo vykazovat rostoucí tendenci v řádech jednotek % za rok.

Dotace pro decentralizované čištění odpadních vod

Výzva číslo (č.) 7/2021: Domovní ČOV je určena pro soustavy individuálních čistíren odpadních vod do kapacity 50 ekvivalentních osob a pro budovy využívané k trvalému bydlení. Platí také pro budovy ve vlastnictví obce, a to v oblastech, kde není z technického či ekonomického hlediska možné připojit nemovitosti ke stokové síti zakončené centrální čistírnou odpadních vod. (SFŽP, 2021)

ZAKRA v této oblasti již aktivně vystupuje v rámci projekční činnosti. V následujících letech se chce v této oblasti více angažovat i v souvislosti se službou „Na klíč“.

Ekonomické faktory

Tržby společnosti přímo závisí na ekonomické situaci zákazníků. Pro modelaci makroekonomické situace je užít ukazatel hrubého domácího produktu (HDP) a vývoj cenové hladiny. Jejich kombinace reprezentuje vliv na množství disponibilních investičních prostředků obyvatelstva ČR. Pro modelaci specifika odvětví je užít vývoj ceny vodného a stočného, jež reprezentuje výhodnost těchto investovaných prostředků.

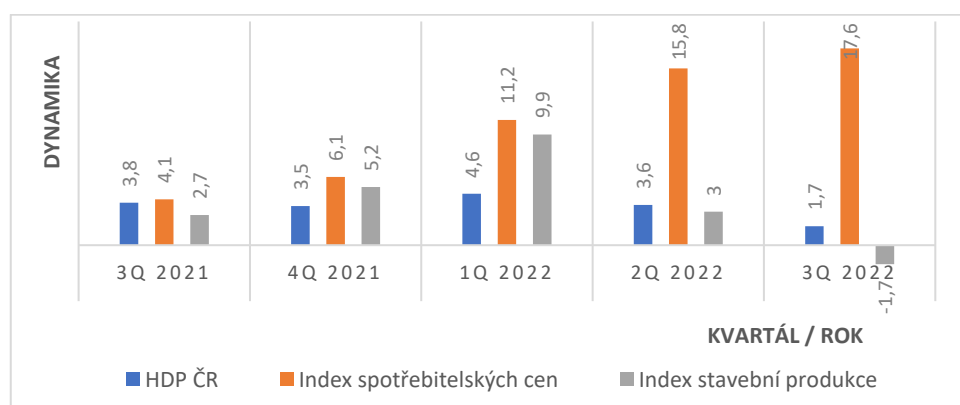
Pokles tempa růstu HDP

Pro zhodnocení celkového ekonomického vývoje bude užít ukazatel (HDP). Tento ukazatel se dle Českého statistického úřadu [ČSÚ], (2022b) meziročně (2021 a 2022) zvýšil o 1,7 %. Za oslabení dynamiky stál především pokles spotřeby domácností a negativní očekávání budoucího vývoje.

Nárůst cenové hladiny

Druhým zásadním ekonomickým faktorem je nárůst cenové hladiny, zejména v kontextu se zaměřením na stavební produkce. ČSÚ (2022a) uvádí meziroční růst cenové hladiny (dle deflátoru HDP) posílil téměř na 10 %, přičemž ČSÚ vyčíslila meziroční nárůst o 17,6 %. Navzdory tomu index stavební produkce vykazuje snížení dynamiky růstu, kdy ve třetím kvartálu 2022 ukazuje klesající tendenci. Na tomto odvětví se začíná podepisovat nárůst cen vstupů (materiál, energie) a jejich snížená dostupnost (vlivem války na Ukrajině).

Graf 1: Aktuální makroekonomický vývoj průmyslu ČR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022 dle dat získaných z ČSÚ (2022a)

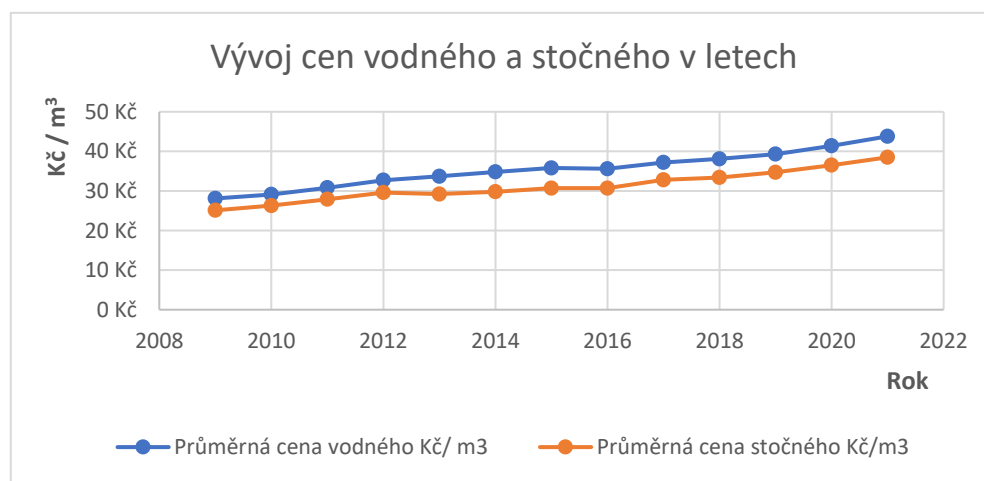
Na základě vývoje trendů těchto proměnných v krátkém období lze obecně predikovat prudký nárůst indexu cenové hladiny. Domácnosti by měli mít k dispozici nižší kapacity volných finančních prostředků, které budou ochotni utratit za technologie pro udržitelný

rozvoj v oblasti vodního hospodářství. Spolu s nárůstem indexu cenové hladiny lze očekávat ještě silnější oslabení dynamiky růstu HDP i stavební produkce, které tuto predikci jen potvrzují.

Vývoj ceny vodného a stočného

Cena a dostupnost vodních zdrojů jsou klíčovými faktory hýbající s poptávkou po nich. ČR dlouhodobě nemá problém se dostupností vodních zdrojů, a to díky poměrně mělké hladině podzemní vody, která je využitelná pro následnou úpravu a spotřebu. Hlavním sledovaným parametrem v ČR je tedy cena vody, konkrétně vodné (distribuce upravené pitné vody vyjádřené v Kč/m³) a stočné (cena za vyčištění odpadní vody a její návrat do přírody vyjádřené v Kč/m³). Cena vodného a stočného v letech je vyčíslena v následující tabulce.

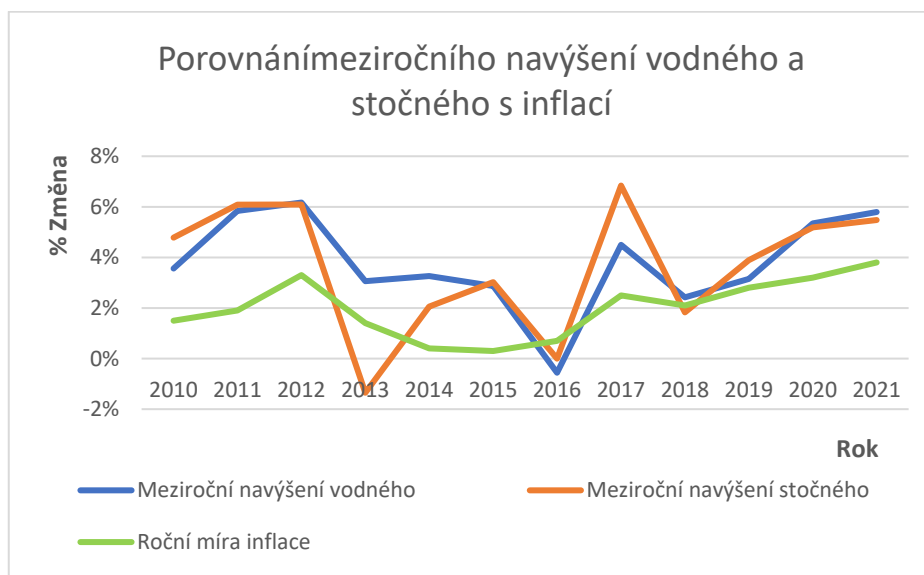
Graf 2: Vývoj cen vodného a stočného v letech



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat získaných z ČSÚ (2022c)

Tempo růstu průměrné ceny vodného a stočného za m³ od roku 2009 do roku 2021 vykazovalo dle ČSÚ (2022c) průměrný meziroční nárůst o 1,1 Kč/ m³. Aby tyto hodnoty dávali větší význam, je vhodnější porovnat toto tempo růstu s roční mírou inflace.

Graf 3: Porovnání meziroční změny vodného a stočného s roční mírou inflace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022, dle ČSÚ (2022b) & ČSÚ (2022c)

Z tohoto porovnání je patrné, že průměrná cena za vodné i stočné dlouhodobě vykazuje vyšší meziroční nárůst, než je roční míra inflace. Průměrně je tempo růstu vodného a stočného o cca 2 % vyšší, než je tempo růstu inflace. Dle ředitele Sdružení oborů vodovodů a kanalizací ČR Viléma Žáka (2022) dojde ke zvýšení cen vodného i stočného na území ČR o 10 % až 30 % v závislosti na lokalitě. Pražské vodovody a kanalizace budou zvedat odhadem o 18,5 %.

Pro běžné spotřebitele to znamená, že poměr jejich výdajů na vodné a stočné ku jejich příjmu bude stále vyšší a voda se postupem času bude stávat hodnotnějším zdrojem. Z toho lze předpokládat, že tendence domácností investovat do řešení pro úspornější nakládání s vodou bude rostoucího charakteru.

Sociální faktory

Již od založení podniku byl podnik zaměřen na online prostředí, kdy by byla většina projektů navržena tak zvaně „od stolu“. Roky 2020 a 2021, úzce spojené s opatřeními proti Corona, byli pro toto prostředí velmi příznivé a ZAKRA těžila s minulých investic do online marketingu a možnosti práce na dálku. V roce 2022 i navzdory rozvolnění byl zachován trend podnikání v online prostředí namísto klasického způsobu.

ZAKRA má aktuálně 4 portály sbírající potenciální zákazníky na webu. Jsou to: zakra.cz, covbezuradu.cz, zakprojekt.cz a zakraman.cz. Všechny tyto portály mají v sobě zabudované bannery, které vytvoří lead, tedy poptávku služeb ZAKRA a jsou propojeny s podnikovým informačním systémem (IS). Díky marketingu a online nástrojům na těchto

webech se ZAKRA pohybuje v top třech pozicích ve výsledcích vyhledávače Google. Toto je možno ověřit při zadání klíčových slov spojených s vodním hospodářstvím pro rodinné domy (např. projekt ČOV, projekt vodovodní přípojky). Dle odhadů jednatele a zástupců strategických partnerů se bude rychlost tempa růstu v online podnikání zvyšovat. Z tohoto důvodu se plánuje vyvinout dva aktualizované portály pro sběr poptávek. Měl by to být nový web zakra.cz a e-shop. Oba tyto portály jsou již ve vývoji a testování dílčích částí na portálu zakraman.cz.

Technologické faktory

Aktuálně je ZAKRA schopna plně pokrýt interními zdroji pouze projekční část. Technologické faktory týkající se výroby instalovaných produktů a jejich instalace je a v následujících letech bude zajištěna v režii dodavatelů. Na projekční činnost má největší vliv digitalizace infrastruktury ČR, jež je aktuálně ve fázi vývoje. V rámci této digitalizace je možno začít uvažovat investicích do vytěžení těchto databází, což by přímo vedlo k podpoře strategického cíle SC1. Tyto investice jsou však odsunuty na neurčito, jelikož není znám rozsah digitalizace a termín jejího zveřejnění.

Ekologické faktory

United Nations (2022), světový lídr v oblasti udržitelného rozvoje, specifikovalo 17 cílů, které udávají celosvětový směr udržitelného. Z těchto cílů udržitelnosti jsou dále definovány strategie na Evropské úrovni, jenž přímo ovlivňují i lokální české strategie. Konkrétně cíl 6: „Clean water and sanitation, v aktuálním znění „Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all“ (United Nations, 2022), v překladu: „Čistá voda a kanalizace“ v aktuálním znění „Zajistit dostupnost a udržitelné hospodaření s vodou a hygienickými zařízeními pro všechny“, je přímo spjatý s posláním i vizí společnosti ZAKRA.

Obrázek 2: Cíle Udržitelného rozvoje



Zdroj: United Nations, 2022

Lze predikovat, že trend investic do udržitelného rozvoje v oblasti vodního hospodářství bude napříč celosvětovou ekonomikou vykazovat rostoucí tendence. I v budoucnu budou nadnárodní organizace určovat trend větším sociálním celkům (typu Evropská unie), které díky své politice budou ovlivňovat národní ekonomiku a prostřednictvím strategických akcí bude stimulována poptávka po udržitelnějších řešeních nakládání s vodou. Z toho vyplývá, že trh, na kterém ZAKRA působí, by měl dlouhodobě vykazovat zvyšující se tempo růstu.

Legislativní faktory

Nejdůležitějším dokumentem z oblasti podnikání je směrnice 2000/60/ES Evropského parlamentu a Rady ustavující rámec pro činnost společenství v oblasti vodního hospodářství. Ten zdůrazňuje nutnost zvláštní ochrany vod využívaných jako zdroj pitné vody s cílem redukovat technické náklady na úpravu vody. (Evropský parlament & Rada Evropské unie, 2000)

Od evropské legislativy se odvíjí naše česká legislativa. V oblasti českého hospodářství se veškerá legislativa odvíjí od **zákona č. 254/2001 Sbírky (Sb.) o vodách** v platném znění (vodní zákon). Tento zákon má chránit povrchové a podzemní vody, stanovit podmínky pro její hospodárné využití a v neposlední řadě i vytvořit podmínky pro zlepšení jakosti povrchových i podzemních vod. (Zákony pro lidi, 2001)

Vodní zákon řeší povolení s nakládáním s povrchovými i podzemními vodami. Průnik zájmů vodního zákona a podnikatelské prostředí se nachází primárně ve oblastech:

vypouštění odpadních vod se závadnými látkami a povolování vodních děl. Jinými slovy řeší problematiku technologií pro čištění odpadních vod a jejich vrácení do přírody. (Zákony pro lidi, 2001)

Začátkem roku 2021 došlo k přísnění limitů vypouštění odpadních vod do vod pozemních. Tímto krokem bylo postiženo hlavně povolení technologií s nízkou úrovní čištění odpadních vod. Jedná se o vícekomorové septiky, domovní ČOV bez certifikací a jiné technologie pro čištění OV (odpadních vod). Prognózy na další roky jasně vykazují trend postupného zpřísnování limitů pro vypouštění OV, jak do vod povrchových, tak i podzemních. Druhou novinkou je snaha o eliminaci stávajících zdrojů kontaminace těchto vod. V rámci tohoto programu jsou vyzíváni starostové obcí k nápravě stávajících forem likvidace odpadních vod v oblasti jejich působnosti. Jsou to tedy majitelé bezodtokových jímek v obci. Tyto jímky jsou často nelegálně vybaveny havarijními přepady, jsou prosakující nebo jinak technicky závadné. Surová odpadní voda z nich přímo kontaminuje vody podzemní a je tedy předmětem nápravných opatření příslušného OŽP (odboru životního prostředí), který se snaží ve spolupráci se starosty o obnovu těchto zařízení. Důsledkem těchto akčních kroků ministerstva životního prostředí by měla být stimulace poptávky pro instalaci technologií pro čištění odpadních vod jak pro novostavby, tak pro stávající objekty určené k bydlení (náhradu stávajících jímek). Pro segment, kde ZAKRA působí, by to mělo způsobit zvýšení poptávek technologií decentralizovaných čištění OV v průběhu celého životního cyklu technologie (od projektové dokumentace až po zprovoznění a servis). Ve zkratce zvýšení poptávky po celé sortimentní skladě podniku. Tempo růstu tohoto odvětví by dle expertního odhadu jednatele mělo vykazovat rostoucí charakter v řádech jednotek % za rok i navzdory očekávané recesy v následujících letech.

3.1.2 Analýza mezoprostředí

Průmysl je dle Johnsona et al. (2014, s. 41) skupina podniků produkující statky nebo služby podobného druhu nebo účelu. Odvětví, resp. sektory se často skládají s několika trhů. Trh je skupina zákazníků pro konkrétní produkty nebo služby, které jsou v podstatě stejné. Tato část se soustředí na průmyslovou analýzu, obsahující pěti silový model dle Michaela Portera, jenž slouží mimo jiné pro modelaci vývoje dynamiky odvětví i trhů.

“Porterův model pěti sil pomáhá identifikovat atraktivitu průmyslu v rámci pěti kompetitivních sil: **ohrožení novou konkurencí, ohrožení substituty, síla zákazníků,**

síla dodavatelů a síla stávajících konkurentů. Těchto pět sil společně přetváří strukturu průmyslu, který je běžně vcelku stabilní. Hlavním sdělení modelu je, že kde vliv těchto sil je vysoký, tam atraktivita průmysl klesá. Obtížné konkurenční prostředí, zákazníci a dodavatelé s vysokou vyjednávací silou a hrozba substitutů nebo nově příchozí konkurence ve společně sníží potencionální ziskovost trhu.“ (Johnson et al., 2014, s. 41)

Síla zákazníků

„Základem veškerých analýz prostředí by mělo být porozumění potřebám zákazníků, protože jsou předmětem řešení nejdůležitějších zdrojů nápadů obchodních modelů a inovačních nápadů. Toto by nemělo být limitováno pouze na stávající zákazníky, je k tomu třeba zvážit jak potencionální stávající zákazníky, tak i ty budoucí.“ (Gassmann a kol., 2014, s. 29)

Současným cílovým segmentem jsou majitelé rodinných domů, chat nebo jiných nemovitostí určených k bydlení, které jsou ve fázi změny. Změnou je rozuměno nové nabytí nebo rekonstrukce nemovitosti. V jiných případech dochází k realizaci projektů vodohospodářských staveb jen velmi zřídka. Běžní koncový zákazníci jsou ve věku třicet až šedesát let. Investice do těchto technologií bývají často kryty hypotečními úvěry a obvykle počítají s náklady kolem 250 000 Kč. Tito zákazníci jsou z většiny případů stimulovány legislativou, konkrétně například (např.) § 38 číslo 254/2001 sbírky (Sb.), jenž jim nařizuje novou instalaci nebo nutnou obnovu technologie pro hospodaření s vodou. Pro tyto zákazníky hraje největší roli cena a klientský přístup.

V následujících letech je očekáváno, že tento segment bude rozšířen o zákazníky, jejichž cílem je ušetřit provozní náklady spojené hospodařením s vodou. Týká se to novely zákona č. 113/2018 Sb., § 38 odstavec (ods.) 8, z něhož vyplývá zavedení kontrol a případných postihů majitelů bezodtokých jímek, jež nejsou řádně vyváženy akreditovanou společností. Dalšími potencionálními zákazníky jsou majitelé rodinných domů, kteří chtějí předejít jistému zdražení vodného a stočného, tím že budou instalovat úspornější řešení. S problematikou šetrných řešení, nebo recyklace vody není zatím veřejnost příliš obeznámena. Cestou k těmto zákazníkům může být vzdělávací program, který seznámí širší veřejnost s touto problematikou. (Zákony pro lidi, 2018)

Hrozba vstupu nových konkurentů

S rostoucí atraktivitou odvětví udržitelného hospodaření s vodou roste i atraktivita trhu pro vstup nových podniků. Díky možnosti strategických partnerství jsou bariéry vstupu

velmi nízké. Tyto bariéry jsou podmíněny např. dodatečným vzděláním nebo certifikací. Klíčem k eliminaci této hrozby může být zvýšení podílu na trhu, tak aby bylo pro nové konkurenty obtížné se zviditelnit. Tedy snaha o udržení dominantní pozice na webových vyhledávacích při zadání klíčových slov.

Rivalita stávajících konkurentů

Z výsledků mystery shopping a desktop průzkumu (viz příloha A) vyplývá, že v ČR se nachází dva přímí konkurenti, kteří nabízejí podobně komplexní řešení problému zákazníka. Oba tito konkurenti působí aktuálně jak v lokálním trhu, tak v cílové lokaci pro střednědobý plán. Jedná se o spol. SINECO Engineering s. r. o. a PROFIVODA s. r. o. Oba podniky nabízí přidanou hodnotu v oblasti projekční, prodejní i stavební. Oba jsou zaměřeny na stejné koncové zákazníky a řešení stejného problému. Profivoda je zaměřena primárně na studny a konkurenční služby dělá jen okrajově v nižší kvalitě. SINECO je leaderem trhu v analyzované oblasti, přičemž má na rozdíl od ZAKRY nespornou výhodu vlastní výroby domovních ČOV.

Kromě těchto konkurentů existují na českém trhu i jiné podniky nabízející podobné služby. Tyto podniky však často působí jen lokálně nebo jsou zaměřeny pouze na užší segment (např. instalace dešťových nádrží). Mezi nejvlivnější patří Keepwater technology s. r. o.

Pro orientaci v prostoru bylo vytvořeno vícekritériální konkurenční srovnání. Na něm se podíleli oba společníci společně s vedoucími programů „Prodej“ a „Realizace“. Hodnocení spočívali v alokaci 5 bodů (5 nejlepší, 1 nejhorší). Výsledek není souhrnný ukazatel, ale tabulka bodovaných kritérií níže.

Tabulka 4: Srovnání konkurence

Kritérium	ZAKRA	SINEKO	PROFIVODA	KEEPWATER
Dostupnost v rámci ČR	2	5	2	2
Cena	2	3	2	2
Komplexnost dodávky	5	2	3	3
Rychlost dodání	4	4	3	3
Klientský přístup	4	2	3	3
Zkušenosti v oboru	1	5	4	3
Vlastní zázemí	1	4	4	2
Celkem	19	25	21	18
Podíl na trhu	6 %	35 %	5 %	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Ze srovnání hlavních konkurentů jasně vyplývá, že lídrem a současně nejdéle působícím subjektem na trhu je SINEKO, které je má současně největší podíl realizovaných akcí. Celkově je odhadnuto, že tyto 4 analyzované podniky mají 50 % zastoupení na trhu. Zbýlých 50 % je zastoupeno drobnějšími podniky.

Hrozba substitutů

Dle § 5 zákona č. 254/2001 Sb. je každý, kdo nakládá s vodami povrchovými nebo podzemními za účelem splnění povinností podle ods. 1 povinen využít nejlepší dostupné technologie. Díky tomu, nelze substituovat instalované technologie výroby horšími, než jsou aktuálně nabízeny. Z hlediska substitutů může být bráno v potaz instalace komplexnějších výrobků, jenž se přímo odráží v pořizovací ceně. Snahou podniku by tedy měla být koncentrace specialistů pro variantní řešení zákaznickova problémů a jejich neustálé vzdělávání tak, aby byli schopni udržet krok s technologiemi splňující označení „nejlepší dostupná technologie“. Kromě toho by měl být vyvíjen tlak na tvorbu strategických partnerství s dodavateli těchto technologií. (Zákony pro lidi, 2001)

Hrozbou substitučních výrobků může být trend instalace řešení, které zatím nejsou v ČR běžné a podnik by nebyl schopný na jejich příchod na trh včas zareagovat.

Síla dodavatelů

Dodavateľsko-odběratelské vztahy tvoří součást veškerých produktů a služeb. Protože je ZAKRA primárně projekční kancelář, představují dodavateľské vztahy existenční proměnnou. Velkou výhodou společnosti je, že stojí na začátku životního cyklu projektu, kdy interakce se zákazníkem probíhá již ve fázi iniciace projektu. Všechny ostatní části (prodej, realizace, servis apod.) jsou přímo navázány na prvotní iniciaci a návrh je tvořený během PD. V rámci této fáze lze jednotlivá řešení upravit na míru konkrétnímu dodavateľi, což potom tvoří strategickou výhodu.

Aktuální strategické dodavatele lze roztrdit do 3 skupiny:

Dodavatele technologie

V rámci aktuální spolupráce má ZAKRA pět strategických dodavatelů technologie s dostatečnou certifikací, kteří disponují vlastní výrobnou a skladovacími prostory. V rámci spolupráce ZAKRA zprostředkovává obchodní zastoupení, a také působí jako servisní středisko. Pro všechny dodavatele technologie je ZAKRA jedním z klíčových partnerů pro distribuci výrobků v rámci ČR, nikoliv však jediným ani největším.

V případě zhoršení vztahů mají oba subjekty takřka stejné možnosti zastoupení. Poměr vyjednávací síly dodavatelů technologií lze odhadnout na 50/50.

Dodavatelé drobného materiálu

Touto skupinou jsou myšleni větší řetězce maloobchodních sítí materiálu a výroben pro realizace stavebních záměrů. Jde o stavebniny, betonárky, recyklační centra apod. V rámci této spolupráce si ZAKRA může vybírat mezi jednotlivými řetězci, avšak její vyjednávací vliv je zanedbatelný. V případě nevyhovující spolupráce lze nakupovat jinde, dodavatel však tuto ztrátu však téměř nepocítí. Vyjednávací síla je tedy na straně dodavatelů.

Dodavatele stavebních prací

V rámci spolupráce je vyjednávací síla silně na straně ZAKRY, jelikož je na území ČR dostatek potencionálních dodavatelů a v případě nedostatečného vytížení nejsou hrazeny prostoje vozového parku. Ze zkušeností roku 2022 je ZAKRA atraktivním obchodním partnerem, zejména proto, že je schopna dodavatele oprostít od obchodních aktivit.

3.2 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí firmy slouží především k identifikaci silných a slabých stránek. Výsledkem je popis základny pro tvorbu strategie, respektive (resp.) potenciál pro využití příležitostí nebo překonání hrozeb. Fotr a kol. (2017) uvádí, že klíčovým aspektem interního potenciálu je kultura podniku. Mimo ni autor dále uvádí další oblasti podniku, ve kterých by se interní analýza měla provést, a to:

- marketing,
- management,
- finance, resp. finanční analýza,
- výzkum a vývoj,
- informační systémy.

Marketing

Primárním zdrojem marketingu je vyhledávač Google. Podnik se snaží být mezi dominantními pozicemi ve většině klíčových slov souvisejících se svou sortimentní skladbou produktů a služeb. V rámci toho jsou publikovány odborné články, blog, instruktážní a edukační videa apod. Dlouhodobě se podnik drží mezi top třemi

nalezenými shodami ve vyhledávači Googlu ve slovech souvisejících s ČOV, vodovodní a kanalizační přípojka, nebo dešťovka.

Kromě koncových zákazníků je snaha cílit také na business-to-business (B2B) partnery, převážně architekty, jiné projektanty nebo dodavatele. Pro ně jsou vytvářeny online nástroje řešení jejich problémů, např. kalkulačky výpočtu vsakovacích zařízení, kalkulačka pro určení minimální velikosti akumulární nádrže nebo kalkulačka pro odhad nákladů na realizaci stavby. Tyto nástroje zajišťují zvýšení povědomí o značce a četnost návštěv webových stránek nebo e-shopu.

Management

Snahou managementu je vytvořit samostatně řídicí prostředí, tj. prostředí, kde pracovníci vykonávají svou činnost samostatně bez nutnosti kontrolních mechanismů. Po reengineeringu zůstali pouze pracovníci s vyšším potenciálem rozvoje, kteří jsou plně samostatní a cítí spřízněnost s podnikem. Tým je aktuálně nejhodnotnějším aktivem společnosti. Důkazem vyspělosti pracovního týmu je minimalizace kontrolních mechanismů, které v ZAKŘE téměř neexistují. Management udává směr a alokuje plnění dílčích cílů mezi ostatní pracovníky. Každý pracovník je odpovědný za splnění těchto cílů, jejichž výsledky prezentuje dle plánu. Sám si zvolí způsob jejich naplnění i svoji pracovní náplň. Ve výsledku by měl být zajištěn stabilní chod jeho pracovních povinností a dosažení dílčích cílů.

Odlišností analyzovaného podniku od ostatních je forma pracovního poměru, kdy většina pracovníků (ne však všichni) spolupracují formou outsourcingu (na své identifikační číslo). Pro tyto lidské zdroje platí podobné podmínky jako pro interní zaměstnance. Jediným rozdílem je nahrazení výplatní pásky fakturou. Tímto se dle dostupných informací management snaží získat vyšší flexibilitu související s pracovní náplní pracovníků, rozšiřování jejich kompetencí a nahrazení časového fondu úkolovým. Kromě toho jsou takto zajištěny i podpůrné procesy nutné pro fungování podniku, např. účetnictví.

Finanční analýza

Přehled základních finančních ukazatelů souvisejících s manažerským pohledem na strategické řízení podniku poskytuje finanční analýza. „Jedná se především o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku.“ (Hanzelková a kol., 2002, s. 120)

Data k výpočtům byly převzaty účetních závěrky podniku za rozmezí let 2019-2021 a plánu pro rok 2022 (účetní závěrka dosud nebyla k dispozici). Ty jsou uvedeny v přílohách B a C.

Ukazatele ziskovosti (rentability)

Ukazatele ziskovosti rentability vychází z čistého zisku, tj. výsledku hospodaření po zdanění (EAT). Tyto ukazatele mají vypovídací schopnost o míře dosaženého zisku z investičních zdrojů, jenž jsou základnou pro měření ziskovosti, kdy vztahují jednotlivé položky k zisku podniku. Rentabilita aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost firmy. Rentabilita vlastního kapitálu je klíčová především pro společníky, neboť ukazuje výhodnost investovaného kapitálu. Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. (Keřkovský & Vykypěl, 1998)

Tabulka 5: Ukazatele rentability podniku

Ukazatel rentability	2019	2020	2021	2022
Rentabilita vlastního kapitálu	83 %	82 %	0 %	65 %
Rentabilita aktiv	42 %	52 %	0 %	36 %
Rentabilita tržeb	9 %	15 %	0 %	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V roce 2021 ukazatel „0“, protože byla spol. ztrátová. Z časové řady je zřejmý klesající trend. Bylo to z důvodu snahy o zvýšení tržního podílu prostřednictvím expanze na nové trhy. Tato expanze byla však spjatá s rizikem neefektivnosti investovaných prostředků a vysoké nákladovosti.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity slouží k posouzení potenciální schopnosti společnosti v krátkém období hradit své závazky. Jedná se o poměrový ukazatel, vyjadřující, jak jsou krátkodobé závazky kryty aktivy. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je pravděpodobnější uchování solventnosti společnosti. (Vacík & Šulák, 2001)

Tabulka 6: Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity	2019	2020	2021	2022
Běžná	2,04	2,73	1,88	1,73
Pohotová	2,04	2,73	1,88	1,73
Okamžitá	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dle autorů Vacík & Šuláka (2001) se běžná likvidita vyjadřuje kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5-2,5. Ve všech analyzovaných letech osciluje hodnota blízko doporučeným mezím. Pohotová likvidita nabývá stejných hodnot jako běžná, a to, protože ZAKRA nevyužívá žádné zásoby, není tedy OM možno o ně očistit. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,8-1,0 nicméně tento ukazatel nemá relevantní vypovídací zásobu. Okamžitá likvidita udává schopnost uhradit závazky ihned pomocí peněžních prostředků. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2-0,8. Účetní výkazy rozvahy jsou však ve zkráceném rozsahu. Není známa přesná výše peněžních prostředků a ekvivalentů. Tento ukazatel tedy vypočítat nelze.

Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktiv je měřena efektivnost podnikatelské činnosti, využití zdrojů a celková schopnost podniku využívat svůj majetek. V rámci toho lze pracovat se dvěma typy ukazatelů: s ukazatelem počtu obrátek (kolikrát se konkrétní položka aktiv obrátí v tržbách) a s dobou obratu (tj. doba, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku). Ukazatele doby obratu pohledávek a závazků v tomto případě zobrazují dobu, po kterou běžně zůstávají faktury neuhrazeny, tedy počet dnů mezi vystavením faktury a jejím zaplacením. V dostupných účetních výkazech není uvedena výše pohledávek, tento ukazatel lze využít pouze pro výpočet doby obratu krátkodobých závazků. (Šulák & Vacík, 2005)

Tabulka 7: Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivity	2019	2020	2021	2022
Obrat aktiv	4,55	3,52	4,48	7,27
Doba obratu pohledávek	-	-	-	-
Doba obratu krátkodobých závazků	39,3 dne	37,9 dne	38,5 dne	22,3 dne

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obrat aktiv ukazuje, že ZAKRA po reengineeringu expandovala na nové trhy a prudce navýšila hodnotu tržeb. Prudký nárůst tržeb však nebyl doprovázen adekvátním navýšením majetku, což naznačuje nárůst obratu aktiv v roce 2022. V tomto roce je také patrný pokles doby obratu krátkodobých závazků, což naznačuje nárůst vyjednávací síly společnosti.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako identifikátor rizika souvisejícího se zvoleným typem financování. Autoři Koráb a kol. (2007, s. 168) uvádí, že jeho podstatou je vyjádření vztahu mezi cizími zdroji na jedné straně a vlastními, resp. celkovými zdroji na straně druhé. Dlouhodobé financování cizím kapitálem může být pro podnik prospěšné, zejména pak ve fázi expanze. „Důsledkem využívání dluhového financování klesá podíl vlastního kapitálu na financování aktiv a roste výnosnost vlastníků. Tento efekt se označuje pojmem **finanční páka** a vypočítává se jako podíl hodnoty aktiv a vlastního kapitálu.“

Nejběžnějším ukazatelem je **míra celkové zadluženosti**, který lze zahrnout mezi ukazatele horizontální analýzy rozvahy v procentním vyjádření. Jako jeho doplněk lze odvodit procento **samofinancování**, které ukazuje podíl vlastního kapitálu na financování majetku. Ukazatel celkové zadluženosti se doporučuje udržovat pod hranicí 50 %. Porovnáme-li vlastní a cizí zdroje, získáme koeficient celkové zadluženosti, jenž je při financování 50/50 roven hodnotě „1“. Jednoduchým odvozením ukazatele zadluženosti lze vypočíst i míru samofinancování, jež je jeho převrácenou hodnotou. Dalším ukazatelem je **úrokové krytí**. Toto vyjadřuje poměr provozního zisku vůči placeným úrokům. Čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je schopnost podniku hradit úroky. Jedná se tedy o vhodný ukazatel stability. Z aktuální analýzy ho lze prozatím vyloučit, jelikož dle poskytnutých podkladů není společnosti připsán úročení úvěr. (Koráb a kol., 2007, s. 168)

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti	2019	2020	2021	2022
Úrokové krytí	0	0	0	0
Koeficient zadluženosti	0,96	0,58	1,13	0,83
Míra celkové zadluženost	49 %	37 %	53 %	45 %
Míra samofinancování	51 %	63 %	47 %	55 %
Finanční páka	1,96	1,58	2,13	1,83

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z tabulky není patrné, zda má podnik tendenci ke konzervativnímu nebo agresivnějšímu stylu financování celkových aktiv. Berme tedy rok 2022 jako základnu pro tvorbu krátkodobých až střednědobých plánů, kdy je poměr financování mezi vlastními a cizími zdroji takřka vyrovnaný. Podobný trend se promítá i v ukazateli finanční páky, kdy pro tvorby plánů bude uvažována hodnota finanční páky 2, tedy financování aktiv polovinou z vlastních zdrojů a druhou polovinou ze zdrojů cizích.

Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj neodmyslitelně patří k vizi společnosti. Vývoj se týká převážně automatizací souvisejících s programem „Projekce“. Snahou je nahrazení rutinních procesů robotickou procesní automatizací (RPA). Konkrétní plány jsou detailněji uvedeny v rámci strategického cíle SC1.

V rámci výzkumu je aktuálně věnována pozornost digitalizaci mapových podkladových materiálů. V tom si lze představit vytvoření komplexní databáze, jež slouží jako podkladové materiály pro zpracování projektové dokumentace. Tyto databáze jsou často nástrojem pro naplnění dílčích cílů SC1. Databáze by měly být postupem času průběžně integrovány do informačního systému, kdy obsažená data by měla být automaticky přepsána do projektové dokumentace po upřesnění lokality stavby.

V plánovacím období 2023 až 2025 je uvažováno s investicemi do vývoje softwarů pro integraci všech programů v rámci IS.

Informační systémy

Informační systémy jsou přímo závislé na práci specialistů informačních technologií (IT). Tento obor je typický outsourcingem. Začátkem roku 2023 plánuje ZAKRA outsourcovat 100 % času jednoho IT specialisty. Ten se bude věnovat vývoji RPA, správě webu a správě rozhraní e-shopu. Kromě toho bude zodpovědný za správu podnikové IS. Doslova všechny činnosti jsou aktuálně napojeny na některý z informačních nástrojů, které jsou vytvořeny podniku na míru. IT specialista je tedy nepostradatelným lidským zdrojem.

Současný informační systém je využíván pro:

- generování podkladů PD a podkladů ING,
- generování finální PD,
- zálohování systému vztahů se zákazníky (CRM),
- evidenci.

V budoucnu by mělo dojít k rozšíření podkladů pro PD a ING o výše popsanou databázi, integraci automatické platební brány v rámci e-shopu, propojení IS s účetnictvím a integraci všech podnikových programů v rámci IS.

3.3 SWOT analýza

Závěrem analýzy prostředí je její grafická interpretace v tabulce SWOT. Soulad organizace s vnějším prostředím je vlastně podmíněn souladem mezi využíváním zdrojů a realizací jejich procesů, projektů a akcí. Závěry analýzy interního prostředí jsou podkladem k identifikaci silných a slabých stránek organizace. Ty lze vztáhnout k externímu prostředí a identifikovaným příležitostem a hrozbám. (Grasseová a kol., 2012, s. 46-47)

Protože jednotlivé faktory nemají pro fungování podniku stejnou váhu, jsou v tabulce odlišeny velikostí textu. Větší text značí větší váhu.

Obrázek 3: SWOT



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z externí analýzy lze vyvodit tři dominantní příležitosti a dvě hrozby. Mezi největší patří pokles tempa růstu HDP a nárůst cenové hladiny. Jejich předpokládaným dopadem je tvorba úspor domácností, místo investování do vodohospodářských staveb. Největšími příležitostmi jsou akční kroky ministerstva životního prostředí plynoucí z aktualizace zákona č. 254/2001 Sb. a dotační programy. V rámci akčních kroků jsou stimulovány domácnosti k nápravě nevyhovujících řešení likvidace odpadních vod a případně jejich sankce plynoucí z jejich nerealizace nebo porušení podmínek. Dotace dešťovka sníží

celkové investiční náklady těmto domácnostem, tak aby se jejich investice staly dostupnějšími a atraktivnějšími. Druhou kompenzační možností je zaměření se na výběrová řízení plynoucí z dotační podpory pro decentralizované způsoby čištění odpadních vod v menších obcích a přilehlých usedlostech.

Z interní analýzy jsou dominantní dvě silné stránky podniku. Je to pracovní tým a pozice na Google. Steve Jobs řekl *“It’s not the tools you have faith in—tools are just tools—they work, or they don’t work. It’s the people you have faith in or not.”* (Daskal, 2017), v překladu: „Nejsou to nástroje, kterým věříte – nástroje jsou jen nástroje – fungují, nebo nefungují. Jsou to lidé, v které vkládáte důvěru anebo ne.“ Společníci si jsou tohoto faktu plně vědomi a pravidelně jej připomínají na kvartálních schůzkách. Tento faktor byl jedním z rozhodujících během reengineeringu v roce 2022, kdy bylo rozhodnuto o prudkém snížení počtu zaměstnanců a jejich výběru. Díky dominantní pozici na Google ZAKRA zjevně nepocítí stejné důsledky nového trendu jako ostatní, méně viditelné, konkurenční podniky. Udržení této pozice lze užít na snížení dopadu negativního ekonomického vývoje. Podnik by tedy měl věnovat prostředky a pozornost tvorbě online marketingových nástrojů.

S přihlédnutím k těmto skutečnostem je zvolena intenzivní strategie podniku SO, tedy využití silných stránek k maximalizaci využití tržních příležitostí. Vizí po uplatnění této strategie je ZAKRA jako inovátor nových přístupů k udržitelnému rozvoji v oblasti drobných vodohospodářských staveb, kdy bude podnik disponovat větším počtem specialistů s komplexními znalostmi ohledně variantního řešení zákaznickova problému. Tato image se může promítnout i do online prostředí, kde by společnost měla získat image profesionála v oboru.

4 Představení programu „Na klíč“

Služba „Na klíč“ představuje rozšíření původně projekční kanceláře o činnosti stavebního podniku. Zákazníkovi je zde nabídnuta přidaná hodnota ve všech aspektech životního cyklu technologie od fáze iniciace (poptávka) až po fázi běžného provozu (kolaudace)

Program „Na klíč“ sdružuje pouze projekty, jejichž předmětem je služba „Na klíč“. Tato služba představuje komplexní řešení zákaznickova problému. Toto řešení je dále označeno pojmem **Projekt**. Předmětem projektu je:

- návrh řešení zákaznickova problému (např. likvidace odpadních vod),
- vyhotovení projektové dokumentace (PD),
- zastoupení během procesu vyřízení stavebního povolení (ING),
- dodání technologie,
- realizace projektovaného záměru,
- koordinace třetích subjektů (např. geodetické zaměření),
- administrativa s tím spojená (např. zprostředkování kolaudace).

Standartní doba realizace projektu je v rozmezí 9 až 11 měsíců. Projektu je přiřazen jeho vedoucí a implementační tým během úvodní schůzky se zákazníkem, kde je odsouhlasen návrh řešení jeho problému. Projekt oficiálně vzniká dnem odsouhlasení úvodní cenové nabídky a formy spolupráce během úvodní konzultace zákazníka s obchodním zástupcem. Ukončení projektu je definováno ve smlouvě o dílo.

4.1 Definice programu

Vizí programu je: Realizace služby „Na klíč“ po celém území ČR.

Základní myšlenkou je: 1 projekt – 1 firma – 1 kontaktní osoba. Tedy komplexní řešení problému v rámci jednoho podniku a jedné kontaktní osoby pro zákazníka. Zákazník, který poptá službu dostane přiděleného specialistu. Ten ho zastupuje a provází po celou dobu životního cyklu projektu. Specialista se stává vedoucím projektu a je zodpovědný za splnění výstupů v dohodnutém rozsahu, čase a nákladech.

V rámci sortimentní skladby služby jsou nabízeny řešení, resp. projekty:

- likvidace odpadních vod,
- domovní ČOV,
- vodovodní a kanalizační přípojka,

- využití srážkových vod (vč. vyřízení dotace).

Podstata služby je založena na kooperaci se subdodavateli a outsourcingu. Projekční část je ZAKRA schopna kompletně pokrýt interními zdroji. Maloobchodní činnost je řešena formou strategického partnerství s dodavateli a koordinací aktivit. U stavebních činnostech je užitá kombinace vlastních kapacit, outsourcingu a subdodávek se strategickými dodavateli.

Značka ZAKRA zastřešuje všechny participanty projektu. Interně nabízí projekční služby, obchodní zastoupení, IT podporu a funguje i jako servisní středisko pro strategické dodavatele. Disponuje specialisty dlouhodobě spolupracujícími formou outsourcingu, kteří koordinují a řídí všechny činnosti během životního cyklu projektu. Dodavatele stavebních prací disponují vlastním vozovým parkem a spolupracují na základě dlouhodobého kontraktu. Další složkou jsou dodavatele běžného materiálu, kteří nabízejí i možnost krátkodobého skladování. Poslední částí jsou externí dodavatelské subjekty, s nimiž není uzavřena žádná forma spolupráce a jsou objednáni způsobem just-in-time. Všechny výše uvedené koordinuje vedoucí projektu. Za koordinaci projektů je zodpovědný vedoucí programu.

Díky síti spolupracujících dodavatelských podniků není služba limitována „Na klíč“ lokálním trhem, tj. dojezdovou vzdáleností vozového parku. Druhým benefitem je uplatnění metody lean, kdy se ZAKRA může věnovat více zdrojů činnostem úzce souvisejícím s jejich vizí, aniž by řešila vedlejší a podpůrné procesy, např. správu vozového parku. Zásoby a materiál jsou řízeny metodou just-in-time a není třeba vlastnit skladovací prostory.

Tyto benefity jsou kompenzovány vyššími provozními náklady, které se odrážejí ve vyšší ceně služby. V provozních nákladech jsou zahrnuty i marže dodavatelů, které by firma opořivně mohla využít v případě užití pouze vlastních zdrojů. Oproti běžným stavebním podnikům je výše zmíněná forma zajištění zdrojů časově flexibilnější, co se týče termínu a pole působnosti, avšak za cenu vyšší ceny pro zákazníka a nižší marže.

4.2 Identifikace výchozího stavu

Prvním krokem k tvorbě střednědobého plánu je kromě důkladné analýzy okolí také identifikace výchozího stavu. Program „Na klíč“ byl na trh uveden v březnu roku 2022. Během tohoto roku získala 95 poptávek.

V letech 2019-2021 byla společnost kategorizována jako mikro účetní jednotka. Její povinností tedy bylo pouze sestavit účetní závěrku ve zkráceném rozsahu. VZZ byl sice sestaven, nicméně nebyl zveřejněn. Přehled cash flow sestaven nebyl. Dostupné účetní výkazy jsou uvedeny v příloze B: Rozvaha podniku 2019-2022 a příloze C: Výkaz zisku a ztráty společnosti 2019-2022.

Účetní závěrka 2022 není ke dni 24.2.2023 (zpracování kvalifikační práce) k dispozici. Na základě dostupných podkladů, nelze určit výchozí stav účetního výkazů cash flow ani rozvaha v plném rozsahu. Pro rok 2022 je korektně proveditelné sestavení podnikových účetních výkazů rozvaha ve zkráceném rozsahu a kompletní v VZZ. Ty lze využít pro určení finančního zázemí společnosti po reengineeringu. Odhad těchto podnikových výkazů byl vytvořen autorem práce na základě analýzy vnitropodnikových evidenčních systémů a expertních odhadů obchodního ředitele. Oba odhadnuté účetní výkazy (VZZ a rozvaha pro rok 2022) jsou uvedeny v přílohách B a C této kvalifikační práce.

Společnost ZAKRA nemá účetnictví rozděleno do divizí, z účetního hlediska jsou všechny programy podniku jedním celkem. Protože společnost nemá k dispozici účetní výkazy rozvaha v plném rozsahu ani cash flow, není je možno sestavit ani v rámci jednotlivých programů. **Analýzou podnikových evidenčních systémů v kombinaci se společnými expertními odhady jednatele a obchodního ředitele lze však sestavit odhad VZZ programu „Na klíč“ za rok 2022.**

Výnosy

Ve zkušebním období 2022 byli veškerými výnosy podniku tržby. V rámci každého projektu jsou tržby rozděleny do tří dílčích fakturací:

- 1. fakturace: Projekční činnost.** Jde o zálohovou fakturaci, placenou předem. Předmětem je PD + ING a případně HGP, je-li součástí služby. V roce 2022 bylo provedeno 40 těchto fakturací s obratem 776 600 Kč, které jsou promítnuty ve VZZ v položce Tržby z prodeje výrobků a služeb.
- 2. fakturace: Nákup technologie.** Maloobchodní činnosti jsou placeny předem formou zálohové faktury. Předmětem je nákupní cena zboží a jeho dopravy. Za rok bylo uskutečněno 25 prodejů s obratem 2 208 085 Kč, promítnutých v položce Tržby za prodej zboží.

3. **fakturace: Realizace.** Stavební činnosti, koordinace a administrativa jsou placeny na základě smlouvy o dílo po dokončení stavebních prací. Fakturace následuje zhruba 2 měsíce po předchozí 2. fakturaci. V roce 2022 bylo uskutečněno 25 těchto fakturací. Celkově bylo utrženo 2 670 033 Kč. Ty jsou zobrazeny v položce Tržby z prodeje výrobků a služeb.

Náklady (dále v textu označeno N)

Programu „Na klíč“ je přidělena jedna kancelář v sídle společnosti. Přímé náklady byly získány analýzou podnikových evidenčních systémů vedených v tabulce Microsoft Excel. Nepřímé náklady jsou dány společným expertním odhadem vedoucího programu autora a jednatele.

Položka **Náklady vynaložené na prodané zboží** obsahuje náklady spojené s nákupem zboží a jeho dopravou.

Spotřeba materiálu a energie obsahuje N provoz kanceláře.

Program „Na klíč“ zahrnuje práci tří pracovníků na hlavní pracovní poměr (HPP), jejichž pracovní fond je rozložen i mezi ostatní činnosti podniku. N položka **Osobní náklady** vyjadřuje součet součinu hrubých mezd pracovníků na HPP a podílu jejich časového fondu věnovanému programu „Na klíč“.

Položka **Služby** v sobě agreguje následující N položky: outsourcing specialisty (vedoucí projektu), outsourcing dodavatelů stavebních prací, outsourcing IT služeb (informačních technologií), licence software (SW) pro 3 pracovníky, školení a nájemné kancelářských prostor.

Úpravy hodnot obsahují pouze odpisy jednoho služebního auta (dodávka Ford Transit), které bylo pořízeno pro potřeby místního šetření a občasnou dopravu materiálu. Obsahuje tedy pouze odpisy dlouhodobého majetku přímo souvisejícího s programem „Na klíč“.

Poplatky státní správě obsahují náklady placeným státním institucím. Jedná se hlavně o poplatky v rámci procesu získávání stavebního povolení a poplatky za zvláštní užívání komunikace.

Položka **Daň z příjmů** je v rámci účetnictví počítána jako 19 % z daňového základu. Ten však není z poskytnutých podkladů přímo odvoditelný, protože nejsou známy jednotlivé položky, které ho upravují. Pro zjednodušení je v rámci identifikace výchozího stavu počítáno s rovností daňového základu a EBIT.

Na valné hromadě bylo rozhodnuto o rozdělení zisku ve struktuře: 50 % tvorba rezervy ze zisku, 30 % převod podílu na zisku společníkům a 20 % zůstane nerozdělen. Zkušební období programu je však specifické tím, že se společníci rozhodli svůj podíl nepožadovat a ponechat jej nerozdělený jako nerozdělený zisk.

Tabulka 9: Identifikace výchozího stavu: VZZ

Ozn. a	TEXT b	VZZ programu
		2022
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 446 633 Kč
II.	Tržby za prodej zboží	2 208 085 Kč
A.	Výkonová spotřeba	4 652 582 Kč
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 876 872 Kč
A.2	Spotřeba materiálu a energie	414 976 Kč
A.2.1	<i>Spotřeba kancelářského materiálu</i>	<i>50 000 Kč</i>
A.2.2	<i>Spotřeba stavebního materiálu</i>	<i>337 976 Kč</i>
A.2.3	<i>Spotřeba energie</i>	<i>27 000 Kč</i>
A.3	Služby	2 360 733 Kč
D.	Osobní náklady	669 000 Kč
D.1	Mzdové náklady	500 000 Kč
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	169 000 Kč
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	60 000 Kč
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	60 000 Kč
F.	Ostatní provozní náklady	4 000 Kč
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0 Kč
F.2	Prodaný materiál	0 Kč
F.3	Poplatky státní správě	4 000 Kč
F.4	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0 Kč
F.5	Jiné provozní náklady	0 Kč
*	Provozní výsledek hospodaření	269 136 Kč
*	Finanční výsledek hospodaření	0 Kč
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	269 136 Kč
L.	Daň z příjmů	51 136 Kč
L.1	Daň z příjmů splatná	51 136 Kč
L.2	Daň z příjmů odložená (+/-)	0 Kč
**	Výsledek hospodaření po zdanění	218 000 Kč
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření	0 Kč
N.	Tvorba rezervy ze zisku	109 000 Kč
***	Výsledek hospodaření za účetní období	109 000 Kč
	Čistý obrat za účetní období	5 654 718 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022. Vycházející z interních dokumentů společnosti ZAKRA s. r. o., expertních odhadů jednatele, obchodního ředitele a autora.

Z analýzy zkušebního období 2022 je patrné, že program překročil bod zvratu a vygeneroval zisk před zdaněním (EBIT) 269 136 Kč. Touto skutečností je potvrzeno naplnění strategického cíle 2.22 a), kdy byly splněny oba klíčové indikátory výkonosti (KPI):

Tabulka 10: Kontrola stavu cíle programu "Na klíč" 2.22 a)

2.22 a)	Zavedení služby "Na klíč" v západních Čechách	Stav
KPI 1	Dokončení alespoň 15 realizací do 31.12.2022	✓
KPI 2	EBIT programu "Na klíč" k 31.12.2022 > 0 Kč	✓

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

5 Korekce dílčích cílů programu

Program „Na klíč“ je nepřímě propojen téměř se všemi strategickými cíli podniku. Úspěšná realizace těchto cílů:

- a) přinese konkurenční výhodu (Zkrácení průběžné doby PD a ING, ...),
- b) sníží pracnost projektů (Zavedení RPA v ING, Platební brána, ...),
- c) stabilizuje základnu programu (Integrace s webem, spuštění e-shopu, ...).

Programu „Na klíč“ se přímo týká strategický cíl SC2: Zvýšení přidané hodnoty služeb poskytovaných klientům. Ten je definován následovně: Do konce roku 2025 vygenerovat EBIT ve výši 1 000 000 Kč z činností jiných než je projekční (PD + ING). Tento SC má částečně předdefinované dílčí cíle. Pro potřebu tvorby střednědobého plánu programu „Na klíč“ je nutné udělat korekci dílčích cílů v návaznosti na analýzu prostředí.

Dílčí strategické cíle, týkající se přímo programu „Na klíč“ jsou:

- 2.23 c) Plné zavedení služby „Na klíč“ v západních Čechách;
- 2.24 b) Expanze „Na klíč“ na 33 % území ČR;
- 2.24 d) Roční EBIT z vedlejších činností 800 000 Kč;
- 2.25 c) Roční EBIT z vedlejších činností 1 000 000 Kč.

„Předně je důležité zdroje jasně vytyčit a dohodnout se na úkolech s těmi jedinci, kteří je budou muset splnit: obvykle tento proces stanovení úkolů a komunikace skýtá, co se má udělat, v jakém termínu a s jakými zdroji. Jedná se o významnou realizaci, která zahrnuje pět základních otázek.

1. Kdo vypracoval strategie, které jsou nyní zaváděny?
2. Kdo bude strategie implementovat?
3. Jaké cíle a úkoly budou potřebovat ke splnění?
4. Jak řídit cíle a úkoly v rychle se měnícím prostředí?
5. Jak bude proces implementace komunikován a koordinován?“

(Lynch, 2018, s. 442)

Jako nástroj interpretace dílčích cílů po korekci jsou využity strategické akční karty, modifikované dle metodiky: Objectives, task setting and communicating the strategy (překlad: Cíle, nastavení úkolů a komunikace strategie) dle autora R. Lynch (2018,

s. 442-444). V akčních kartách je identifikován zadavatel strategické akce, řešitel (zodpovědná osoba), kapacita týmu, termín, koordinace, komunikační kanál a KPI.

Zadavatel integruje výsledky dílčích cílů v rámci cíle strategického. Řešitel zodpovídá za splnění cíle a je taktéž vedoucím implementačního týmu. Implementační tým je vytvořen zadavatelem o předem stanovené kapacitě. Aby bylo možno plnění cíle řídit, měli by být stanoveny koordinační schůzky v pravidelných intervalech, na nichž budou diskutovány proběhlé akce, aktuality a kroky následující. Pro zajištění plné informovanosti všech zúčastněných je vhodné specifikovat oficiální komunikační kanál, kde zahrnující min. zadavatele, zodpovědnou osobu a kapacitu týmu. Poslední obsaženou informací je nastavení podpůrných KPI, plnících roli postupných kroků k dosažení dílčího strategického cíle.

5.1 Korigované dílčí cíle programu 2023

Cílem programu pro rok 2023 je plné zavedení programu „Na klíč“ v západních Čechách, tj. transformace zkušební etapy programu v jeho plného nasazení. Jelikož dílčí cíl 2.23 c) spadá pod strategický cíl SC2, jeho zadavatelem je obchodní ředitel. Řešitelem je vedoucí programu „Na klíč“, který má k dispozici tříčlenný implementační tým. Koordinace implementačního týmu a zadavatele bude probíhat vždy 1. úterý v měsíci v prostorech sídla společnosti. Oficiálním komunikačním kanálem je skupinový chat na Gmail, podpůrnými kanály je podnikové IS a CRM. Postupné k dosažení dílčího strategického cíle 2.23 c) jsou označeny zkratkou KPI, kdy jejich splnění by mělo zvýšit pravděpodobnost splnění podmínky: *dosažení EBIT v rámci programu ve výši 400 000 Kč do konce roku 2023.*

Obrázek 4: Strategická akční karta 2.23 c)

Dílčí cíl SC2:	2.23 c) Plné zavedení služby "Na klíč" v Západních Čechách		
Detail	Zajištění stability a profitability služby "Na klíč" v Plzeňském kraji. Změna testovacího období (2022) na regulérní produkt v rámci sortimentní služby v portfoliu Malé vodohospodářské stavby a dosažení EBIT v rámci programu ve výši 300 000,- Kč do konce roku 2023.		
Zadavatel	Obchodní ředitel	Termín	1.1.2023 - 31.12.2023
Zodpovědná osoba	Vedoucí programu	Koordinace	Onside schůzka týmu se zadavatelem 1x měsíčně.
Kapacita týmu	3 osoby	Komunikační kanál	Skupinový chat Gmail
KPI 1:	Do 30.1.2023 vytvoření závazné smlouvy o subdodávkách stavebních prací s alespoň jedním subdodavatelem.		
KPI 2:	Vytvoření procesní mapy řízení projektů do 30.2.2023.		
KPI 3:	Integrace programu v rámci podnikového IS do 30.6.2023.		
KPI 4:	Do 31.12.2023 zvýšit \varnothing obrat 1. Fakturace o 10 % oproti roku 2022.		
KPI 5:	Do 31.12.2023 zvýšit \varnothing obrat 3. Fakturace o 10 % oproti roku 2022.		
KPI 6:	EBIT programu 300 000,- Kč do 31.12.2023.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

5.2 Korigované dílčí cíle programu 2024

Pro rok 2024 jsou vytyčeny dva dílčí strategické cíle: 2.24 b) a 2.24 d). Jejich účelem je expanze programu „Na klíč“ zobrazená ve finančních i nefinančních ukazatelích. Protože oba tvoří dílčí cíle k SC2 je jejich zadavatelem obchodní ředitel. Jejich řešitelem je vedoucí programu, který má níže definovaný tým (není specifikován přesná kapacita týmu, ta je přímo odvislá od počtu specialistů). Oficiálním komunikačním kanálem bude podnikové IS, ve kterém bude oficiálně program integrován (viz kapitola 5.1). Koordinační schůzky implementačního týmu budou probíhat 1x měsíčně online formou. Schůzky implementačního týmu a zadavatele budou probíhat fyzicky 1x čtvrtletně.

Dílčí strategický cíl 2.24 b) je zaměřen na nefinanční aspekty expanze programu. Cílem je rozšíření kapacit programu přímo související s rozšířením geografické působnosti. Expanze je přímo závislá na rozšíření subdodavatelských řetězců o nové dodavatele stavebních prací v dojezdové vzdálenosti (cca 80 km) a zvýšení kapacit vedoucích projektů na konečný počet dva. Díky dosažení postupných cílů by mělo být proveditelné rozšířit geografické působnosti na 33 % území ČR.

Obrázek 5: Strategická akční karta 2.24 b)

Dílčí cíl SC2:	2.24 b) Expanze "Na klíč" na 33 % území ČR		
Detail	Do konce roku 2024 bude služba "Na klíč" dostupná alespoň na 33 % území		
Zadavatel	Obchodní ředitel	Termín	1.1.2024 - 31.12.2024
Zodpovědná osoba	Vedoucí programu	Koordinace	Online schůzka týmu se specialistů a obchodního zástupce 1 měsíčně. Onside schůzka se zadavatelem 1x čtvrtletně.
Kapacita týmu	Obchodní ředitel, vedoucí programu, specialistě a obchodní zástupce	Komunikační kanál	Podnikové IS
KPI 1:	Do 30.1.2024 uzavřít smlouvu o subdodávkách alespoň se dvěma subdodavateli stavebních prací.		
KPI 2:	Do 30.4.2024 outsourcovat 2 plně zaškolené specialisty na řízení projektů.		
KPI 3:	Do 31.6.2024 uzavřít smlouvu o subdodávkách alespoň se třemi subdodavateli stavebních prací.		
KPI 4:	Do 31.12.2024 poskytovat službu "Na klíč" na alespoň 33 % území ČR.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Korigovaný dílčí strategický cíl 2.24 d) je zaměřen na finanční aspekty expanze. Jeho cílem je dosažení EBIT programu „Na klíč“ ve výši 500 000 Kč. K dosažení jsou definovány podpůrné cíle související se zvýšením průměrné (\emptyset) ceny ze projekční a stavební činnosti a snížení důsledků reklamací a dodělávek, vázaných na tvorbu rezervního fondu.

Obrázek 6: Strategická akční karta 2.24 d)

Dílčí cíl SC2:	Podpora cíle: 2.24 d) Provozní EBIT z vedlejších činností ve výši 800 000,- Kč		
Detail	EBIT programu ve výši 500.000,- Kč.		
Zadavatel	Obchodní ředitel	Termín	1.1.2024 - 31.12.2024
Zodpovědná osoba	Vedoucí programu	Koordinace	Online schůzka týmu se specialistů a obchodního zástupce 1 měsíčně. Onside schůzka se zadavatelem 1x čtvrtletně.
Kapacita týmu	Obchodní ředitel, vedoucí programu, specialistě a obchodní zástupce	Komunikační kanál	Podnikové IS
KPI 1:	Snížení průměrného čerpání rezervy o 5 % v důsledku dodělávek a reklamací u projektů dokončených v roce 2024 oproti předchozímu roku.		
KPI 2:	Do 31.12.2024 zvýšit \emptyset obrát 1. Fakturace o 10 % oproti roku 2023.		
KPI 3:	Do 31.12.2024 zvýšit \emptyset obrát 3. Fakturace o 10 % oproti roku 2023.		
KPI 4:	EBIT programu ve výši 500.000,- Kč do 31.12.2024.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

5.3 Korigované dílčí cíle programu 2025

Organizace dílčího cíle 2.25 c) bude řešena stejným způsobem jako v případě cílů 2.24 b) a 2.24 d). Metrikou dílčího cíle 2.25 c) je dosažení finančního ukazatele EBIT ve výši 600 000 Kč během roku 2025 v rámci činnosti programu. Jeho dosažení bude dáno:

- 1) expanzí geografické působnosti na 50 % území ČR,
- 2) zvýšení \varnothing ceny z projekčních a stavebních činností.

Obrázek 7: Strategická akční karta 2.25 c)

Dílčí cíl SC2:	Podpora cíle: 2.25 c) EBIT programu ve výši 1 000 000,- Kč		
Detail	EBIT programu ve výši 600.000,- Kč.		
Zadavatel	Obchodní ředitel	Termín	1.1.2024 - 31.12.2025
Zodpovědná osoba	Vedoucí programu	Koordinace	Online schůzka týmu se specialistů a obchodního zástupce 1 měsíčně. Onside schůzka se zadavatelem 1x čtvrtletně.
Kapacita týmu	Obchodní ředitel, vedoucí programu, specialistě a obchodní zástupce	Komunikační kanál	Podnikové IS
KPI 1:	Do konce roku 2025 bude služba "Na klíč" dostupná alespoň na 50 % území		
KPI 2:	Do 31.12.2024 zvýšit \varnothing obrat 1. Fakturace o 10 % oproti roku 2024.		
KPI 3:	Do 31.12.2024 zvýšit \varnothing obrat 3. Fakturace o 10 % oproti roku 2024.		
KPI 4:	EBIT programu ve výši 600 000,- Kč do 31.12.2025.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

6 Střednědobý finanční plán

„Strategický finanční plán zaujímá v soustavě funkčních plánů klíčové postavení, neboť představuje určitou integrující složku strategického plánu, do které se promítají jeho finanční efekty i finanční náročnost.“ (Fotr a kol, 2020a, s. 186)

Dle Fotra a kol., (2020a) představují klíčové komponenty finančního plánu tři plánované finanční výkazy. **Výkaz zisků a ztrát** vyjadřuje různé druhy hospodářského výsledku, na základě stanovení výnosů a nákladů v jednotlivých plánovacích obdobích. **Rozvaha** kvantifikuje aktiva složené z dlouhodobého a oběžného majetku na straně jedné a pasiva, vyjadřující zdroje financování na straně druhé. **Cash flow** (peněžní toky) zobrazuje příjmy a výdaje v jednotlivých letech plánovacího období v členění na provozní, investiční a finanční.

Protože nejsou k dispozici relevantní podklady pro tvorbu plánu rozvaha a cash flow, **je střednědobý finanční plán založen na plánu VZZ**, vycházejícího z analýzy identifikace výchozího stavu (detailněji popsáno v kapitole 4.2).

„Plánovaný VZZ představuje klíčovou složku strategického finančního plánu, ze které vyplývají výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění v jednotlivých letech plánovacího období. Vzhledem k dlouhodobému charakteru plánu se soustředíme pouze na jeho významné položky a některé menší položky, jejichž změny nemohou obvykle výrazněji výnosy, resp. náklady a hospodářský výsledek ovlivnit, uvedeme v agregovaném tvaru.“ (Fotr a kol., 2020a, s. 203)

6.1 Plán tržeb

Plánování tržeb podléhá několika specifikům. Prvním specifikem je rozdělení celkové fakturace projektu do třech dílčích. Tyto fakturace jsou vystaveny v závislosti na termínu potvrzení objednávky služby „Na klíč“ a získání stavebního povolení.

1. fakturace obsahuje projekční činnosti (PD+ING+HGP). Ta vystavena v prvním měsíci životního cyklu projektu.
2. fakturace zastřešuje maloobchodní činnosti, tj. prodej technologie. Tato fakturace je obvykle realizována ve stejném měsíci, kdy je získáno stavební povolení. Pro rámci plánovacího období fakturace je plánována v osmém měsíci životního cyklu projektu.

3. fakturace obsahuje náklady spojené s realizací stavebního záměru, tj. stavební činnosti, dopravu, stavební materiál a koordinaci třetích stran. Tato fakturace bývá vystavena jeden měsíc po dokončení stavebních prací. Tato fakturace je plánována v desátém měsíci životního cyklu projektu.

Druhým specifíkem jsou typické sezónní výkyvy trhu. Stavební práce běžně probíhají v měsících březen až prosinec. Pro tyto realizace jsou objednány technologie (viz 2. fakturace) metodou just-in-time jeden měsíc před termínem stavebních prací.

Plánované počty jednotlivých fakturací jsou stanoveny společným expertním odhadem obchodního ředitele a autora s respektováním výše popsané časové posloupnosti. V návaznosti na dílčí strategický cíle 2.23. c), 2.24 d) a 2.25 c) je plánováno meziroční navýšení průměrné tržby z 1. fakturace a 3. fakturace ve výši 10 %. Průměrná tržba 2. fakturace je odhadnuta v konstantním meziročním navýšením 5 % v důsledku navýšení cen dodavatelů.

Tabulka 11: Množství výkonů v očekávaném scénáři

Rok	2023	2024	2025
Počet 1. fakturace	50	55	60
Počet 2. fakturace	35	45	55
Počet 3. fakturace	35	45	55
Ø tržba 1. fakturace	21 357 Kč	23 492 Kč	25 841 Kč
Ø tržba 2. fakturace	92 740 Kč	97 377 Kč	102 245 Kč
Ø tržba 3. fakturace	117 481 Kč	129 230 Kč	142 153 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Celkový roční obrat je dán součtem součinů počtu jednotlivých fakturací a jejich průměrnou tržbou. V plánovaném VZZ se roční suma 1. fakturace promítne společně s roční sumou 3. fakturace v položce Tržby z prodeje výrobků a služeb. Roční suma 2. fakturace je zobrazena v položce Tržby za prodej zboží.

6.2 Plán Nákladů

Plán nákladů je složen z plánovaných položek VZZ: výkonová spotřeba, osobní náklady, úpravy hodnot v provozní oblasti, ostatní provozní N a daň z příjmů. Dále v textu je podrobněji popsána jejich plánovaná struktura.

Výkonová spotřeba

Výkonovou spotřebu společně tvoří položky: Náklady vynaložené na prodané zboží, Spotřeba materiálu a energie a Služby.

- a) Náklady na prodané zboží obsahují pořizovací náklady zboží od dodavatelů vč. dopravy. Tyto N jsou plánovány konstantně ve výši 85 % z průměrné tržní ceny zboží.
- b) Spotřeba materiálu a energie je dána součtem položek:
- spotřeby kancelářského materiálu, která je stanovena expertním odhadem jednatele pro rok 2022 s plánovaným meziročním nárůstem o 10 % v plánovacím období;
 - spotřeby stavebního materiálu, která je vypočtena na základě podílu skutečné spotřeby v roce 2022 a počtu realizací s plánovaným meziročním nárůstem jednotkové spotřeby o 10 %;
 - spotřeba energie na provoz jedné kanceláře, která je vyčíslena expertním odhadem jednatele pro rok 2022 s plánovaným meziročním nárůstem o 10 %.
- c) Služby agregují:
- služby outsourcovaných specialistů, dle korigovaných dílčích cílů programu, např. dle cíle 2.24 b) je v plánu využít služby jednoho specialisty do 30.4.2024 a následně potom dvou pro zbytek plánovacího období;
 - službu outsourcovaných dodavatelů stavebních prací, ta je vypočtena násobkem plánovaného počtu realizací stavebních záměrů v daném roce a \varnothing fakturované částky za jeho realizaci v předchozím roce navýšenou 10 % (viz dílčí cíle 2.23 c), 2.24 d) a 2.25 c));
 - IT služby vztažené k programu „Na klíč“, tyto služby jsou vyčísleny expertním odhadem obchodního ředitele pro rok 2023 s meziročním navýšením o 50 % z důvodu integrace programu v rámci podnikových aktivit, marketingu a vývoji online nástrojů;
 - licence (přístupy k užití softwaru), jejichž výše je dána expertním odhadem jednatelem pro rok 2023 s očekávaným meziročním navýšením o 20 % pro roky 2024 a 2025;
 - školení, které je odhadnuté autorem dle interního plánu školení pro rok 2023 s meziročním navýšením o 2 000 Kč;
 - nájemné kancelářských prostor, které je dáno podílem celkových N na nájem a počtu kanceláří (programu připadá právě jedna kancelář), nájemné je s fixací do konce roku 2026, jeho výše je v celém plánovacím období konstantní.

Osobní náklady

Osobní náklady jsou plánovány stejným způsobem výpočtu jako v roce 2022 (viz kapitola 4.1). Měsíční mzdové náklady v roce 2023 jsou naplánovány ve výši 50 000 Kč s plánovaným navýšením 10 % oproti roku předešlému. Náklady na sociální a zdravotní pojištění jsou zjednodušeně vypočteny jako 33,8 % ze mzdových nákladů.

Úpravy hodnot v provozní oblasti obsahují pouze odpisy dlouhodobého majetku přiřazeného programu „Na klíč“. Plán odpisů je detailněji rozebrán v kapitole 6.4.1.

Ostatní provozní N obsahují pouze poplatky státní správě. Stejně tak jako v zaváděcím období programu 2022 se jedná převážně o poplatky v rámci procesu získávání stavebního povolení a poplatky za zvláštní užívání komunikace. V roce 2023 jsou odhadnuty ve výši 4 000 Kč s meziročním navýšením o 2 000 Kč v následujících letech.

Daň z příjmů právnických osob je ve výši 19 % ze základu daně. Protože nejsou k dispozici podklady k určení položek upravujících základ daně, je pro zjednodušení uvažováno s rovností základu daně s EBIT.

6.3 Kompletní plán VZZ

Kompletní plán VZZ je vypočten stejným způsobem jako v kapitole 4.2, s teoretickými východisky kapitol 6.1.1 a 6.1.2.

Tabulka 12: Plán VZZ

Ozn. a	TEXT b	Základní scénář programu		
		2023	2024	2025
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 179 675 Kč	7 107 399 Kč	9 368 871 Kč
II.	Tržby za prodej zboží	3 245 885 Kč	4 381 945 Kč	5 623 496 Kč
A.	Výkonová spotřeba	6 822 299 Kč	9 569 581 Kč	12 463 225 Kč
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 759 002 Kč	3 724 653 Kč	4 779 971 Kč
A.2	Spotřeba materiálu a energie	605 184 Kč	829 283 Kč	1 092 149 Kč
A.2.1	<i>Spotřeba kancelářského materiálu</i>	<i>55 000 Kč</i>	<i>60 500 Kč</i>	<i>66 550 Kč</i>
A.2.2	<i>Spotřeba stavebního materiálu</i>	<i>520 484 Kč</i>	<i>736 113 Kč</i>	<i>989 662 Kč</i>
A.2.3	<i>Spotřeba energie</i>	<i>29 700 Kč</i>	<i>32 670 Kč</i>	<i>35 937 Kč</i>
A.3	Služby	3 458 114 Kč	5 015 646 Kč	6 591 105 Kč
A.3.1	<i>Outsourcing specialisti</i>	<i>600 000 Kč</i>	<i>1 000 000 Kč</i>	<i>1 200 000 Kč</i>
A.3.2	<i>Outsourcing stavební práce</i>	<i>2 667 978 Kč</i>	<i>3 773 283 Kč</i>	<i>5 072 969 Kč</i>
A.3.3	<i>IT služby</i>	<i>90 000 Kč</i>	<i>135 000 Kč</i>	<i>202 500 Kč</i>
A.3.4	<i>Licence</i>	<i>26 136 Kč</i>	<i>31 363 Kč</i>	<i>37 636 Kč</i>
A.3.5	<i>Školení</i>	<i>14 000 Kč</i>	<i>16 000 Kč</i>	<i>18 000 Kč</i>
A.3.6	<i>Nájemné kancelářských prostor</i>	<i>60 000 Kč</i>	<i>60 000 Kč</i>	<i>60 000 Kč</i>

D.	Osobní náklady	802 800 Kč	883 080 Kč	971 388 Kč
D.1	Mzdové náklady	600 000 Kč	660 000 Kč	726 000 Kč
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	202 800 Kč	223 080 Kč	245 388 Kč
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	196 000 Kč	398 667 Kč	683 556 Kč
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	196 000 Kč	398 667 Kč	683 556 Kč
F.	Ostatní provozní náklady	4 000 Kč	6 000 Kč	8 000 Kč
F.3	Poplatky státní správě	4 000 Kč	6 000 Kč	8 000 Kč
*	Provozní výsledek hospodaření	600 461 Kč	632 016 Kč	866 198 Kč
*	Finanční výsledek hospodaření	0 Kč	0 Kč	0 Kč
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	600 461 Kč	632 016 Kč	866 198 Kč
L.	Daň z příjmů	114 088 Kč	120 083 Kč	164 578 Kč
L.1	Daň z příjmů splatná	114 088 Kč	120 083 Kč	164 578 Kč
**	Výsledek hospodaření po zdanění	486 373 Kč	511 933 Kč	701 620 Kč
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření	97 275 Kč	102 387 Kč	140 324 Kč
N.	Tvorba rezervy ze zisku	243 187 Kč	255 966 Kč	350 810 Kč
***	Výsledek hospodaření za účetní období	145 912 Kč	153 580 Kč	210 486 Kč
	Čistý obrat za účetní období	8 425 560 Kč	11 489 344 Kč	14 992 367 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

6.4 Ostatní podpůrné plány

Program nemá samostatně oddělené účetnictví ani účetní závěrky. Z dostupných podkladových materiálů společnosti (viz příloha B a C) není možno určit jednotlivé položky účetních výkazů rozvahy ani cash flow. Jejich kompletní sestavení proto není proveditelné ani v rámci programu. V této podkapitole však budou rozebrány dílčí aspekty těchto plánů, které je možno korektně sestavit a lze je přímo přiřadit programu „Na klíč“. Cílem je modelace vlivu na účetní závěrku v plánovacím období a vytvoření podkladů pro strategické řízení.

6.4.1 Plán dlouhodobého majetku

„Je tvořen dlouhodobým hmotným majetkem (DHM), dlouhodobým nehmotným majetkem (DNM) a dlouhodobým finančním majetkem (DFN). Dlouhodobý majetek slouží podniku dobu delší než jeden rok, postupně se opotřebovává a tvoří podstatu majetkové struktury.“ (Knápková a kol., 2017, s. 25)

V roce 2022 byla pořízena služební dodávka v pořizovací ceně 300 000 Kč. V roce 2023 je v plánu nákup služebního automobilu pro potřeby cest obchodního zástupce

v pořizovací ceně 500 000 Kč. V roce 2024 by mělo dojít k navýšení personálního obsazení, a proto se předem plánuje nákup druhého automobilu ve stejné pořizovací ceně. V návaznosti na korigované dílčí cíle programu je nutno počítat s vytvořením informačního zázemí pro řízení projektů v rámci programu, je tedy plánováno pořízení nového SW ve výši 200 000 Kč (oceněného vlastními N spojenými s využitím IT služeb). Strategické cíle podniku obsahují v roce 2025 zavedení skladu a výrobků značky ZAKRA. V koordinaci s těmito cíli bude nutná občasná doprava rozměrných nebo těžších nákladů. V návaznosti na to je v roce 2025 plánován nákup nákladního auta, který bude primárně určen pro podporu stavebních prací v rámci realizace projektu, avšak bude mít i doplňkovou funkci souvisejících s logistikou. Nákladní automobil je odhadován v pořizovací ceně 1 000 000 Kč. Ve stejném roce 2025 je uvažováno s dalším vývojem softwaru pro podporu procesního řízení programu „Na klíč“. Pro tento vývoj plánován rozpočet 200 000 Kč (oceněného vlastními N).

Odpisy složek dlouhodobého majetku jsou plánovány zrychleně degresivní metodou. Jednotlivé dílčí odpisy majetku jsou uvedeny v příloze D.

Tabulka 13: Plán odpisů dlouhodobého majetku

Rok pořízení	Dlouhodobý majetek	2023	2024	2025
2022	Služební dodávka	96 000 Kč	72 000 Kč	48 000 Kč
2023	Služební automobil 1	100 000 Kč	160 000 Kč	120 000 Kč
2024	Služební auto		100 000 Kč	160 000 Kč
2024	Nový SW		66 667 Kč	88 889 Kč
2025	Nákladní auto			200 000 Kč
2025	Upgrade SW			66 667 Kč
Celkem		196 000 Kč	398 667 Kč	683 556 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V rozvaze jsou zobrazeny složky dlouhodobého majetku v zůstatkové ceně, tj. pořizovací cena ponížena o odpisy v jednotlivých letech.

Tabulka 14: Plán majetku v zůstatkové ceně

Rok pořízení	Dlouhodobý majetek	2023	2024	2025
2022	Služební dodávka	144 000 Kč	72 000 Kč	24 000 Kč
2023	Služební automobil 1	400 000 Kč	240 000 Kč	120 000 Kč
2024	Služební auto		400 000 Kč	240 000 Kč
2024	Nový SW		133 333 Kč	44 444 Kč
2025	Nákladní auto			800 000 Kč
2025	Upgrade SW			133 333 Kč
Celkem		544 000 Kč	845 333 Kč	1 361 778 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V rámci programu nejsou plánovány operace s dlouhodobým finančním majetkem.

6.4.2 Plán zásob

Jak již bylo zmíněno podnik neplánuje držet žádné zásoby. Veškerý materiál je objednávan metodou just-in-time. Materiál je naskladněn na odběrová místa dodavatelů, odkud je převezen přímo na místo stavby. Během roku 2025 je plánováno zřízení vlastních skladovacích prostor, ty budou řešeny v rámci samostatného projektu nad rámec programu „Na klíč“.

6.4.3 Plán pohledávek

Pohledávky obsahují pouze podskupinu pohledávek z obchodních vztahů. Pro jejich určení byla použita metoda obrátek, která modeluje schopnost jejich přeměny v tržby. Doba obratu pohledávek vyjadřuje plánovaný počet dnů mezi vystavením a proplacením dodavatelských faktur. Snahou je získat takovou vyjednávací pozici, která zajistí dobu obratu pohledávek kratší, než je minimální zákonná splatnost faktur 14 dní. Dle odhadu obchodního zástupce by měla být doba obratu pohledávek 11 dní. Z doby obratu pohledávek v relaci k tržbám je následně vypočtena absolutní výše pohledávek a počet jejich ročních obrátek.

Tabulka 15: Plán obrátek pohledávek

Položka	2023	2024	2025
Tržby	8 425 560 Kč	11 489 344 Kč	14 992 367 Kč
Pohledávky	257 662 Kč	351 356 Kč	458 482 Kč
Obrat pohledávek	33	33	33
Doba obratu pohledávek	11	11	11

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

6.4.4 Plán zdrojů financování

Východiskem plánování je dle Fotra a kol. (2020a) celková výše aktiv. Kromě celkové velikosti pasiv je důležitá i jejich struktura a členění zdrojů na interní a externí.

V rámci programu není uvažováno s navyšováním základního kapitálu ani využitím úročeného financování.

Na valné hromadě bylo rozhodnuto, že od roku 2023 se bude ve všech programech uplatňovat rozdělení zisku po zdanění (EAT) následovně: 50 % tvorba rezervního fondu, 20 % převod mezi společníky a 30 % zůstane nerozdělen. Rezervní fond v rámci programu je primárně určen na úhradu nákladů vzniklých s předělvkami projektů a reklamami.

Závazky z obchodních vztahů jsou určeny pomocí metody obrátek, kdy je dle expertního odhadu obchodního ředitele uvažováno s minimální zákonnou splatností faktur 14 dní, tj. 26 obrátek za rok.

Tabulka 16: Plán obrátek krátkodobých závazků

Položka	2023	2024	2025
Tržby	8 425 560 Kč	11 489 344 Kč	14 992 367 Kč
Krátkodobé závazky	324 060 Kč	441 898 Kč	576 630 Kč
Obrat krátkodobých závazků	26	26	26
Doba obratu krátkodobých závazků	14	14	14

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

7 Analýza rizik

„Řízení rizik by mělo být nedílnou součástí každého podnikání, ne pouze cvičením při plnění regulačních požadavků. Efektivní hodnocení a kontrola rizik zajistí, že nebudou promarněny příležitosti, zvýší se konkurenční výhoda a bude se trávit méně času krizovým řízením. Pravděpodobné snížení počtu překvapivých situací a zvýšená schopnost plnit cíle posílí důvěru akcionářů v proces podnikání. Časem by to mělo vést k vyšší ceně akcií a nižším nákladům na kapitál.“ (Pickford, 2001, s. 10)

Důležitou proměnnou je ochota podniku riskovat (risk appetite). Obecně platí, že se žádný obchodní model riziku nevyhne. Managementu společnosti nevadí rizika ve větší míře podstupovat, jsou-li podloženy smysluplným obchodním modelem.

Systematická analýza rizik je vytvořena na základě modelu doporučeného autory Olson & Wu (2017, s. 2), jejichž rámec analýzy rizik obsahuje:

- identifikaci rizik,
- posouzení a vyhodnocení rizik,
- výběr strategie pro řízení rizik,
- monitoring rizik,
- implementaci strategie pro řízení rizik.

Tento model je dodatečně doplněn o analýzu rizikových scénářů.

7.1 Identifikace rizik

„Robustní postup pro zjišťování a hodnocení rizik je základem účinného kontrolního systému, provozního, finančního, nebo souvisejícího s otázkami dodržování postupů.“ (Pickford, 2001, s. 11)

R1: Pokles tendence domácností investovat do vodohospodářských staveb

Tento rizikový faktor souvisí se snížením poklesu tempa růstu HDP a zvýšením cenové hladiny. Tato problematika je blíže specifikována v kapitole 3.1.1. V rámci rizikového faktoru R1 je uvažováno se silnější korelací mezi investicemi domácností a poklesem tempa růstu HDP nebo zvýšením cenové hladiny ekonomiky oproti očekávání. Tento rizikový faktor by se projevil na poklesu poptávaného množství všech produktů a služeb společnosti. Společně s tímto poklesem by se adekvátně snížily variabilní náklady. Náklady fixní však zůstanou konstantní, což vede ke snížení výsledku hospodaření.

R2: Zvýšení konkurence na trhu

Trhem je pro rok 2023 je uvažován Plzeňský kraj, v roce 2024 jde o 33 % území ČR a 50 % území v roce 2025. Saturace trhu se může navýšit jak vstupem nových konkurenčních podniků, tak i zvýšením provozních kapacit stávající konkurence, podrobně popsané v kapitole 3.1.1. V případě, že trh bude více satureován, lze očekávat, že potencionální zákazníci poptají více konkurenčních podniků v rámci svého výběrového řízení. Tento faktor se díky rozhodnutí managementu projeví poklesem poptávaného množství.

R3: Nárůst cen energií

Tento faktor má vysokou pravděpodobnost. Spotřeba energií se týká pouze provozu kanceláře. Rizikovým faktorem je prudší nárůst nákladů na energie oproti očekávání. Faktor se projeví zvýšením nákladů na spotřebu energie.

R4: Navýšení cen dodavatelů a subdodavatelů

Obchodní model je založen na spolupráci s dodavateli a outsourcingu. Ceny jejich služeb tvoří variabilní náklady služby „Na klíč“. V případě, že se zvýší jejich cena, tento rozdíl přímo navýší cenu služby „Na klíč“. Důsledkem toho je snížení atraktivity služby z důvodu příliš vysoké ceny, která nakonec povede ke ztrátě zakázky. Nastání faktoru R4 se projeví poklesem poptávaného množství.

R5: Zpřísnění obchodních podmínek dodavatelů technologie

Tento faktor přímo souvisí maloobchodní činností, tedy s operacemi souvisejícími s položkou zboží. Aktuálně ZAKRA spolupracuje s pěti dodavateli technologií, kteří dávají obchodní slevu od 10 % do 20 %. V rámci plánu je uvažováno s obchodní slevou ve výši 15 %. V případě, že se některý z dodavatelů rozhodne snížit tuto slevu, skutečnost se projeví na zvýšením nákladů na prodej zboží. Pokud tak nastane, měla by ZAKRA na výběr mezi ukončením spolupráce nebo akceptací nových podmínek. Dle odhadu obchodního ředitele by společnost byla nakloněna spíše k této akceptaci. Rizikový faktor R5 se projeví zvýšením nákladů vynaložených na prodané zboží.

R6: Nedobytnost pohledávek

V každém obchodě jsou odběratelé, kteří neplní své závazky. 1. a 2. fakturace jsou placeny předem a nejsou tímto faktorem ovlivněny. 3. fakturace je vystavena dle smlouvy o dílo po předání dokončené stavby. ZAKRA je tedy krytá právě touto smlouvou.

V případě, že bude vystavena pohledávka, kterou zákazník nebude ochoten uhradit, budou muset být vynaloženy dodatečné zdroje na řešení této komplikace. Nastání faktoru R6 by v důsledku znamenalo zvýšení nákladů na služby.

R7: Porušení smluvních podmínek ve smlouvě o dílo

Stavební činnosti jsou realizovány na základě smlouvy o dílo, přičemž fakturace je provedena po předání dokončené stavby. V rámci smlouvy o dílo jsou specifikovány povinnosti jak objednatele, tak zhotovitele. V případě porušení smluvních podmínek je objednatel, tj. zákazník oprávněn požadovat finanční odškodné plynoucí z této smlouvy. Jedná se především o nedodržení termínu dodání nebo kvalitu díla. Toto porušení je poměrně nepravděpodobné a potencionálně nese jen malý dopad, který se projeví v nárůstu ostatních nákladů.

R8: Ztráta dominantní pozice na vyhledávači Google

Web je hlavní zákaznickou základnou, odkud ZAKRA získává většinu zákazníků. Pozici na vyhledávači Google je věnována prioritní pozornost managementu. Pokles této pozice o jeden stupeň by znamenal snížení počtu poptávaného množství, pokles o dva nebo více stupňů by měl kritický dopad. Nastání rizika R8 by znamenal okamžité spuštění akčních kroků. Tyto kroky by souvisely s prudkým navýšením N na IT služby a ostatních nákladů.

R9: Ztráta vedoucího projektu

V aktuální situaci spolupracuje ZAKRA formou outsourcingu pouze s jedním specialistou, který řídí projekty. Od 30.4.2024 je plánováno jejich počet navýšit na dva. Dopadem rizika R9 v období, kdy vedoucí projektu nemá zastoupení, by bylo dočasné uzavření programu „Na klíč“. Dopadem rizika v období, kdy bude společnost spolupracovat se dvěma nebo více specialisty, by bylo prudké snížení kapacit programu.

R10: Ztráta subdodavatele stavebních prací

ZAKRA spolupracuje s několika subdodavateli stavebních prací s vlastním vozovým parkem. Dodavatelé fungují na základě dlouhodobého kontraktu, který zaručuje dokončení rozběhlých projektů. Aktuálně jsou ve spolupráci tři spolupracující subjekty. V případě naplnění očekávaného scénáře počtu výkonů by nemělo dojít k nedostatku pracovní kapacity ani v případě výpadku některého z nich.

7.2 Posouzení a vyhodnocení rizik

Podle potenciálního dopadu ztráty lze rizika rozčlenit do tří kategorií: **kritické riziko**, které má existenční následky, **důležité riziko**, které má potenciál vyvolat potřebu dodatečných externích prostředků nebo vyvolá jinou akci nad rámec běžného hospodaření podniku a **běžné riziko**, kdy potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy podniku nebo jeho pouhým snížením výsledku hospodaření. (Smejkal & Rais, 2013)

Pro hodnocení velikosti rizik je užitá expertní semi-kvantitativní analýza. Na ose „y“ je každému riziku přiřazena pravděpodobnost na škále 1 až 5 (1-nejméně pravděpodobné, 5-téměř jisté). Na ose „x“ je přiřazen dopad, který má progresivní charakter (1-nízký dopad na existenci podniku, 16-kritický až likvidační dopad).

Tabulka 17: Semi-kvantitativní analýza rizik

Pravděpodobnost	5	R6			
	4	R3		R2	R1
	3			R10	
	2	R7	R4		R8
	1		R5		R9
		1	2	4	8
	Dopad				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na základě výše uvedené matice lze vyhodnotit velikost rizik, které jsou dány součinem pravděpodobnosti a dopadu. Takto lze rizika kategorizovat pomocí modelu dle Smejkala & Raise (2013).

Tabulka 18: Vyhodnocení velikosti rizik

Priorita	Rizika	Velikost
Kritické	R1, R8	32
Důležité	R2, R9	16
	R10	12
	R6	5
Běžné	R3, R4	4
	R5, R7	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

7.3 Registr rizik

„Registr rizik slouží k záznamu důležitých informací o jednotlivých rizicích. [...]. Jaký rozsah informací se má do registru rizik zapisovat a zejména v jaké formě by být veden, není (a ani nemůže být) obecně definováno. Důležité je, aby informace byly snadno dostupné a bylo se v nich možné rychle orientovat.“ (Korecký & Trkovský, 2011, s. 444)

Registr rizik pro plánovací období programu „Na klíč“ obsahuje základní údaje pro jejich řízení. Identifikovaná rizika jsou vzestupně seřazena dle priority. Rizikovým faktorům je přidělen vlastník, frekvence pravidelných kontrol a akutní spouštěč (trigger), který je iniciativou pro rozhodnutí o implementaci kontingenčního plánu. Rizikové faktory s prioritou *Běžné* mají společnou strategii řízení - akceptace, není jim tedy přiřazena pravidelná kontrola ani kontingenční plán. Tento registr není pevně daný pro celé plánovací období, je uvažováno s jeho postupnou mimořádnou aktualizací na základě vývoje rizikových faktorů.

Tabulka 19: Registr rizik

ID	Struční název	Priorita	Vlastník	Frekvence kontrol	Trigger (akutní spouštěč)
R1	Pokles investic domácností	Kritické	Obchodní ředitel	3x ročně	Nedostatečné vytížení kapacit
R8	Ztráta dominantní pozice Google	Kritické	Obchodní ředitel	1x měsíčně	Pokles pozice na Google na 4. úroveň po zadání klíčových slov
R2	Zvýšení konkurence na trhu	Důležité	Vedoucí programu	2x ročně	Zrušení čtyř a více projektů za měsíc z důvodu změny dodavatele
R9	Ztráta vedoucího projekt	Důležité	Jednatel	2x ročně	Stížnost vedoucího projektu
R10	Ztráta subdodavatele stavebních prací	Důležité	Vedoucí programu	ad hoc	Stížnost dodavatele
R6	Nedobytnost pohledávek	Důležité	Jednatel	Aktuální	Aktuální
R3	Nárůst cen energií	Běžné	Jednatel	Mimořádně	-
R4	Navýšení cen dodavatelů a subdodavatelů	Běžné	Vedoucí programu	Mimořádně	Změna cen
R5	Zpřísnění obchodních podmínek dodavatelů technologie	Běžné	Obchodní ředitel	Mimořádně	Změna obchodních podmínek
R7	Porušení smluvních podmínek	Běžné	Vedoucí programu	Mimořádně	Porušení smluvních podmínek

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

7.4 Výběr strategie pro řízení rizik

Dle autorů Korecký & Trkovský (2011, s. 440) je cílem řízení rizik využití vytvořených analýz a plánů, tak aby bylo riziko udrženo pod schválenou úrovní a bylo zajištěno splnění cílů programu. Prostředky pro dosažení tohoto cíle představují: trvalé monitorování rizik, provádění ošetření rizik dle připravených plánů, identifikaci a ošetření nových rizik a aktualizace původních strategií řízení.

Obecně se využívají čtyři strategie pro řízení rizik:

- 1) **Akceptace rizika** je běžně užívaná pro rizika s nízkou pravděpodobností a dopadem, kdy náklady na řízení rizika převyšují jeho potencionální výnos.
- 2) **Přenos rizika** je doporučen pro rizika s nízkou mírou pravděpodobnosti nastání, avšak vysokým dopadem. Nejběžněji užívaným nástrojem je pojištění.
- 3) **Redukce dopadu** se využívá u rizik s vysokou pravděpodobností nastání, avšak nízkým dopadem. V tomto případě se spíše počítá s nastáním rizika, avšak se snažíme eliminovat jeho možné důsledky.
- 4) **Vyhnout se riziku**, tj. změnit prostředí takovým způsobem, aby k riziku dojít nemohlo je doporučeno u kritických rizik. Tato strategie často znamená významné korekce celkového plánu a je využívána pro rizika se střední až vysokou pravděpodobností výskytu a zásadním dopadem.

(Korecký & Trkovský, 2011)

Určení strategie pro řízení identifikovaných rizik:

R1: Pokles tendence domácností investovat do vodohospodářských staveb je faktorem externího okolí podniku, které nelze ovlivnit ani se mu nelze vyhnout. Jedinou přijatelnou strategií je provedení akcí pro snížení dopadu.

R2: Zvýšení konkurence na trhu. Konkurence je častým tématem jak kvartálních, tak operativních schůzek. Management rozhodl, že nebude vedeno cenové ani jiné soupeření s konkurencí. Strategií je nabízení jiné nebo vyšší hodnoty, tak aby nabízené produkty a služby neměli na trhu přímý substitut.

R3: Nárůst cen energií se promítne pouze na nárůstu nákladů, riziko stačí akceptovat.

R4: Navýšení cen dodavatelů a subdodavatelů se projeví na nárůstu ceny služby, která je předmětem smlouvy o dílo. V případě navýšení cen, lze očekávat, že změna bude způsobena reakcí na tržní prostředí a dotkne se celého průmyslu. Na zvýšení ceny služby

se projeví zákon klesající poptávky, jejímž důsledkem bude pokles poptávaného množství. Protože je tato služba závislá na dodavatelských a subdodavatelských službách je zvolena strategie akceptace.

R5: Zpřísnění obchodních podmínek dodavatelů technologie. Snížení obchodní slevy od dodavatelů technologií by znamenalo vyšší náklady na prodej zboží, avšak neměnnou prodejní cenu. Jelikož je vyjednávací síla mezi dodavatelem a ZAKROU takřka stejná, nemělo by dojít k zásadnímu zhoršení podmínek (podrobněji popsáno v kapitole 3.1.1). Ekonomická výhodnost eliminace hrozby je dle odhadu nižší než přínos řešení, je zvolena strategie akceptace rizika.

R6: Nedobytnost pohledávek. Toto se týká pouze 3. fakturace dle smlouvy o dílo, která je vystavena po dokončení stavebních prací. Dopadem nastání faktoru R6 znamená dodatečné plýtvání zdroji na řešení problému. Z právního hlediska by měla být ZAKRA „vyhrávající stranou“, jelikož jednala na základě smlouvy a měla by mít i podepsaný předávací protokol stavby. Dojde-li k pochybení ZAKRY, situace je řešena reklamací. Vhodným řešením může být forma pojištění na tyto případy, kdy nastalou situaci bude řešit třetí subjekt.

R7: Porušení smluvních podmínek ve smlouvě o dílo nese nízké finanční náklady pro zhotovitele, tj. ZAKRA. Snahou je samozřejmě podmínky neporušovat. Eliminací rizika je vhodně upravená smlouva o dílo. Případné následky z porušení lze akceptovat.

R8: Ztráta dominantní pozice na vyhledávači Google. Ztráta znamená prudký pokles poptávaného množství, který by měl kritické důsledky. Tomuto scénáři se nelze úplně vyhnout, ani pojistit. Je tedy zvolena strategie redukce dopadu.

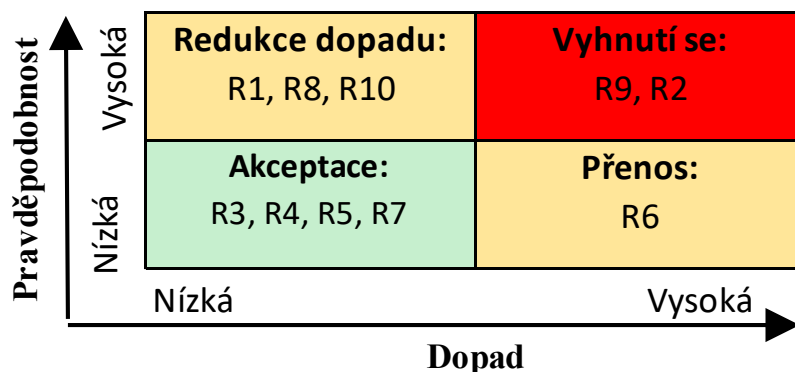
R9: Ztráta vedoucího projektu. Ukončení spolupráce s vedoucím projektu, který je aktuálně i vedoucím programem „Na klíč“ by znamenalo při nejmenším dočasné uzavření programu. V případě, že bude ZAKRA disponovat více než jedním vedoucím projektem, bude mít ztráta jednoho z nich kritické dopady jak na kapacitu programu, tak schopnost plnit smluvní závazky. Protože tento scénář má existenční dopad, je nutno určit kroky pro úplnou eliminaci rizika. Je proto navržena strategie vyhnout se riziku.

R10: Ztráta subdodavatele stavebních prací. Ukončení spolupráce s dodavatelem stavebních prací fungujícím formou dlouhodobé spolupráce (outsourcing) by znamenalo snížení kapacit programu, které se promítnou ve snížení počtu realizovaných projektů. Na základě dodavatelské smlouvy jsou subdodavatelé povinni dodat stavební práce pro

již rozběhlé projekty. Riziku se lze vyhnout provozem vlastního vozového parku, ten je však dle managementu otázkou delší budoucnosti. Strategií je snížení dopadu, jelikož tento faktor nelze přenést na třetí stranu.

Pro přehlednost jsou identifikovaná rizika převedena do matice. Na ose „y“ je uvedena pravděpodobnost, osa „x“ značí dopad rizika na program.

Obrázek 8: Strategie řízení rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

7.5 Implementace strategie řízení rizik

První fáze řízení rizik se soustředí na monitorovací aktivity. V další fázi jde o provedení preventivních, rezervních a záchranných plánů připravených k ošetření nastalých rizik nebo na akutní řešení problémů. Na základě výsledků těchto fází se v další etapě rozhodne o přehodnocení plánů ošetření vybraných rizik nebo o kompletním zopakování procesu řízení rizik. (Korecký & Trkovský, 2011, s. 465)

Kontingenční plány

„Účinným nástrojem, jak kvalitně a pohotově reagovat na tyto situace je připravit v předstihu plány kontingenčních opatření, resp. **kontingenční plány**, charakterizující postupy a způsoby řešení rizikových situací v okamžiku jejich výskytu. Jejich výhodou je, že se připravují v klidném prostředí se zvážením všech možných dopadů výskytu rizikových situací, a ne v časovém tlaku a stresu výskytu rizikové události.“ (Fotr a kol., 2020a, s. 302)

Tyto plány má smysl tvořit pouze pro kritická a důležitá rizika. Pro rizikové faktory, kde jsou náklady na jeho ošetření vyšší než úspory z toho plynoucí, nebudou kontingenční plány tvořeny.

R1: Pokles tendence domácností investovat do vodohospodářských staveb. Možný způsobem zvolené strategie zmírnění dopadu je cílení na projekty podpořené dotačními tituly, tj. dotace dešťovka a decentralizované čištění odpadních vod v obcích. Ty neztratí atraktivitu pro investory. Strategií zmírnění dopadu je realokace zdrojů pro tvorbu online nástrojů, procesních postupů a marketingu, které budou zaměřeny právě na tento druh projektů.

V případě nastání je tyto úpravy možno využít čerpání z rezervního fondu ve výši 150 000 Kč.

R2: Zvýšení konkurence na trhu bude řízeno strategií vyhnoutí se. Ta spočívá v aktualizaci obsahu služby „Na klíč“, tak aby přidaná hodnota byla jiná, nebo vyšší, než nabízí konkurence. Odlišnost musí být natolik zásadní, aby služba nebyla vnímána zákazníky jako substituční a nebylo tedy třeba soupeřit o zákazníky. Konkrétní forma aktualizace by byla předmětem mimořádné schůzky. Výstupem této schůzky by byla nová specifikace služby „Na klíč“, která by kromě jiného nesla i nový název (pro eliminaci shody na internetových vyhledávačích).

V případě nastání rizika je možné vyčlenit 75 000 Kč pro úpravy online podpory a školení. Tato částka by byla čerpána z nerozděleného zisku minulých let.

R3: Nárůst cen energií nemá vytvořený kontingenční plán, jedná se o riziko se zvolenou strategií akceptace. Náklady na řízení tohoto rizika jsou vyšší než potencionální přínosy.

R4: Navýšení cen dodavatelů a subdodavatelů nemá vytvořený kontingenční plán. V případě nevyhovujících podmínek bude spolupráce redefinována nebo ukončena.

R5: Zpřísnění obchodních podmínek dodavatelů technologie nemá vytvořený kontingenční plán. Problematika obchodních podmínek s těmito dodavateli je předmětem programu „Prodej“. V rámci programu „Na klíč“ budou nové podmínky akceptovány.

R6: Nedobytnost pohledávek je běžným předmětem pojištění komerčních pojišťoven. Implementací strategie je zřízení tohoto pojištění. Pro to je navržen roční rozpočet 10 000 Kč. Za implementaci je zodpovědný jednatel.

R7: Porušení smluvních podmínek ve smlouvě o dílo nemá specifikovaný kontingenční plán. Nastalá událost bude řešena operativně dle specifika.

R8: Ztráta dominantní pozice na vyhledávači Google je prioritní faktor, protože ZAKRA získává zákazníky převážně online. V případě, že nastane pokles dominantního

postavení, spustí to okamžitou akci zaměřenou na jeho získání zpět. Tato akce obsahuje: tvorbu online nástrojů pro B2B partnery a koncové zákazníky (např. rozcestník výběru ČOV), zveřejňování odborných článků, natáčení vzdělávacích videí a jiné. Cílem je zvýšit shodu klíčových slov zadaných do vyhledávače s online nástroji ve správě ZAKRA a zvýšit množství návštěv webu www.zakra.cz.

R9: Ztráta vedoucího projektu. Strategií vyhnutí se je myšleno zajištění nahraditelnosti osoby vedoucího projektu, který je aktuálně pouze jeden. Jedná se o zpracování procesních postupů a know-how do interního úložiště podniku. Díky detailní specifikaci pracovní pozice a specifikaci procesního řízení projektů lze jeho činnost dočasně nahradit (v případě neočekávaného výpadku) nebo rozšířit o dalšího vedoucího projektu (viz korigovaný cíl 2.24 b).

R10: Ztráta subdodavatele stavebních prací. V rámci redukce dopadu je uvažováno zajištění bezproblémového chodu programu v případě nastání rizika. V případě, že se dodavatel rozhodne spolupráci ukončit je dle smlouvy povinen dokončit již započaté projekty, rizikovým faktorem je snížení kapacity programu. Strategií ošetření rizika je získání dlouhodobých kontraktů s náhradními dodavateli stavebních prací, kteří budou mít kapacitu plynulý chod programu zabezpečit i při nastání rizika.

7.6 Monitoring rizik

Monitoring rizik slouží jako systém včasného varování negativního vývoje sledovaných rizikových faktorů. Jeho výsledkem je neustálý přehled o okolí podniku. Monitoring slouží jako podklad pro rozhodnutí, zda následovat původní plán nebo implementovat plán kontingenční. Za monitoring jednotlivých rizikových faktorů je vždy zodpovědný vlastník rizika. (Olson & Wu, 2017)

R1: Pokles tendence domácností investovat do vodohospodářských staveb bude monitorován prostřednictvím dvou analýz, a to:

- 1) analýzou vývoje odvětví v rámci ČR na stránkách,
- 2) interní analýzou poptávky.

Na základě analýzy odvětví bude zjištěn celkový stav trhu, ze kterého lze tvořit predikce o investičních kapacitách domácností. Interní analýzou poptávky zjistíme jak změnu poptávaného množství, tak i změnu poměru konverze poptávky v objednávku. Pravidelná kontrola je navržena 3x ročně. Tu bude provádět obchodní ředitel, který bude prezentovat

výsledky na kvartálních nebo mimořádných schůzkách. Akutní spouštěč může být zpětná vazba vedoucího programu, která souvisí s nedostatečným vytížením kapacit programu.

R2: Zvýšení konkurence na trhu. Za sledování konkurence programu „Na klíč“ je zodpovědný vedoucí programu. Ten bude provádět analýzu mezoprostředí se zaměřením na konkurenci 2x ročně. Výsledky budou prezentovány na následující pravidelné schůzce vedoucího programu, obchodního ředitele a obchodního zástupce konanou 6x ročně. Akutním spouštěčem může být zrušení čtyř nebo více rozdělaných projektů ze strany zákazníka za měsíc, kdy bude udán důvod využití jiného dodavatele.

R3: Nárůst cen energií bude sledováno jednatelem. Pravidelné kontroly nejsou plánovány, jelikož se jedná o běžné riziko se strategií řízení akceptace.

R4: Navýšení cen dodavatelů a subdodavatelů bude sledováno vedoucího programu „Na klíč“. Dodavatelské ceny se mohou měnit nepravidelně. Vývoj cen bude sledován operativně v rámci každého projektu.

R5: Zpřísnění podmínek dodavatelů technologie je primárně sledováno obchodním ředitelem v rámci programu „Prodej“. Obchodní ředitel je zodpovědný za komunikaci změn obchodních podmínek vedoucímu programu „Na klíč“. V rámci tohoto programu už není nutné obchodní podmínky pravidelně monitorovat.

R6: Nedobytnost pohledávek aktuálně nemá implementovanou strategii přenosu rizika. Implementace je v současné době ve stavu řešení. Monitoring spočívá jak v kontrole platnosti pojištění, tak v kontrole všech nutných podkladů pro pojistné šetření, tj. smlouva o dílo, fotodokumentace, předávací protokol a kontrola úhrad od odběratelů. Za kontrolu platnosti pojištění je zodpovědný jednatel, ostatní činnosti jsou běžnou pracovní náplní pracovníků.

R7: Porušení smluvních podmínek je v kompetenci vedoucího programu. Za dodržení smluvních podmínek je zodpovědný vedoucí projektu. V případě jejich porušení bude situaci konzultovat s vedoucím programu. Pravidelný monitoring není plánován.

R8: Ztráta dominantní pozice na vyhledávači Google. Protože se jedná o faktor s nejvyšší prioritou, budou pravidelné kontroly prováděny 1x měsíčně obchodním ředitelem. Kontrola je poměrná rychlá a spočívá v zadání klíčových slov do vyhledávače Google a sledování výsledků. Dále budou využívány aplikace určené pro měření

návštěvnosti webových stránek. Pro tyto akce není stanoven rozpočet, jelikož se jedná o řešení problému celého podniku.

R9: Ztráta vedoucího projektu má v současné době existenční dopad na program „Na klíč“. Monitoring je již interně nastaven. Jedná se o osobní rozhovor mezi jednatelem a vedoucím projektu na téma vyhodnocení spolupráce a spokojenosti. Implementace strategie řízení rizika již byla spouštěna. Rozhovor bude iniciován jednatelem a měl by probíhat alespoň 2x ročně.

R10: Ztráta subdodavatele stavebních prací. Za monitoring je zodpovědný vedoucí programu. Ten spočívá v získávání zpětné vazby týkající se spolupráce. Výsledkem je rozhodnutí o implementaci opatření, které zajistí spokojenost obou stran. Zpětná vazba by měla být prováděna vždy po dokončení projektu.

7.7 Rizikové scénáře

Scénáře slouží pro modelaci vlivů identifikovaných rizik, jejichž vlastností je, že se mohou vyvíjet jak negativním, tak i pozitivním směrem. Rizikové scénáře budou tvořeny pro plánovaný VZZ programu. Hlavní sledovanou veličinou je zvolen EBIT.

„Zpracovatelé scénářů mají často tendenci vytvářet dva extrémní scénáře, z nichž první (optimistický) obsahuje pouze pozitivní události a druhý (pesimistický) pouze negativní události. V praxi i v literatuře lze zaznamenat i širší pojetí variant scénářů: optimistický, reálný, jak uvádí Curry (2009) nebo podle Ratcliffa (2000) optimistický základní, pesimistický a reálný.“ (Fotr & Souček, 2020b, s. 19)

Pro tvorbu scénářů je užit model, který uvádí 4 scénáře:

- **očekávaný (základní) scénář** je totožný se střednědobým finančním plánem uvedeným v kapitole 6;
- **optimistický scénář** modeluje pouze pozitivní vývoj rizik oproti očekávání;
- **pesimistický scénář** modeluje pouze negativní vývoj rizik oproti očekávání;
- **realistický scénář** vychází z váženého průměru všech tří předchozích scénářů, přičemž vahou je pravděpodobnost jejich nastání.

(Fotr & Souček, 2020b)

7.7.1 Optimistický scénář

Jak vyplývá z identifikace rizik, nejvíce ovlivnitelnou proměnnou jsou výkony. Optimistický scénář bude modelován právě při pozitivní změně výkonů, tj. jejich zvýšení během všech tří fakturací.

V rámci scénáře je uvažováno se slabší korelací mezi poklesem HDP společně s nárůstem cenové hladiny a množstvím finančních prostředků investovaných domácnostmi do vodohospodářských projektů. Tento faktor může navýšit objem výkonů až o 7 %. Cílový trh jeví známky nižší saturace, tj. nevznikne nová konkurence. Stávající konkurence má nižší kapacity oproti očekávání, čímž vzniká mezera na trhu, kterou může ZAKRA vyplnit. Tato mezera může navýšit výkony o dodatečných 5 %. Důležitou proměnnou je udržení dominantního postavení na vyhledávači Google. V rámci optimistických očekávání lze uvažovat, že nový web obsahující online nástroje pro přitažení B2B partnerů bude účinnější než se očekávalo. To se zobrazí v navýšení výkonů o další 3 %. V rámci využití dotačního titulu decentralizovaného odkanalizování obcí je uvažováno se získáním veřejné zakázky v roce 2023, která by navýšila objem výkonů 1. fakturace v následujícím roce 2024 (rok odevzdání PD) o 30 ks. O stejný počet by byl navýšen objem výkonů 2. a 3. fakturace v roce následujícím 2025 (případ, že by došlo k získání více než jedné veřejné zakázky, by byl řešen samostatným projektem nad rámec programu „Na klíč“). Dále není uvažováno s přerušením činnosti žádného ze spolupracujícího subjektů. Spotřeba energie je shodná s očekávaným scénářem a dodavatelé technologie nezhorší dodací podmínky. V rámci vztahů se zákazníky nedojde ke komplikacím vzniklým s porušením smluv o dílo ani nedobytnosti pohledávek.

Tabulka 20: Množství výkonů v optimistickém scénáři

Rok	2023	2024	2025
Počet 1. fakturace	58	93	69
Počet 2. fakturace	40	52	93
Počet 3. fakturace	40	52	93
Průměrné navýšení	15 %	33 %	51 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

V rámci optimistického scénáře dojde k navýšení tržeb, které jsou dány součinem změněného počtu výkonů a průměrné tržby konkrétní fakturace pro daný rok.

V nákladových položkách dojde k navýšení následujících variabilních položek:

- **A.2.2 Spotřeba stavebního materiálu.** Vypočteno stejným způsobem jako v očekávaném scénáři se zohledněním změny objemu výkonů realizací.
- **A.3.1 Služby – outsourcing specialisti.** Náklady jsou navýšeny průměrným procentním navýšením dle tabulky 20.
- **A.3.2 Služby – outsourcing stavební práce.** Vypočteno stejným způsobem jako v očekávaném scénáři se zohledněním změny objemu výkonů.
- **D.1 Mzdové náklady,** které jsou navýšeny průměrným navýšením dle tabulky 20.
- **D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady** vycházejí ze mzdových nákladů násobených neměnným koeficientem.

Ostatní nákladové položky zůstávají nezměněny.

Tabulka 21: Optimistický scénář VZZ

Ozn a	TEXT b	Optimistický scénář programu		
		2023	2024	2025
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 956 626 Kč	8 878 274 Kč	15 038 778 Kč
II.	Tržby za prodej zboží	3 732 768 Kč	5 039 236 Kč	9 534 381 Kč
A.	Výkonová spotřeba	7 804 419 Kč	11 136 507 Kč	20 620 126 Kč
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	3 172 853 Kč	4 283 351 Kč	8 104 224 Kč
A.2	Spotřeba materiálu a energie	683 256 Kč	939 699 Kč	1 780 415 Kč
A.2.1	<i>Spotřeba kancelářského materiálu</i>	<i>55 000 Kč</i>	<i>60 500 Kč</i>	<i>66 550 Kč</i>
A.2.2	<i>Spotřeba stavebního materiálu</i>	<i>598 556 Kč</i>	<i>846 529 Kč</i>	<i>1 677 928 Kč</i>
A.2.3	<i>Spotřeba energie</i>	<i>29 700 Kč</i>	<i>32 670 Kč</i>	<i>35 937 Kč</i>
A.3	Služby	3 948 310 Kč	5 913 456 Kč	10 735 487 Kč
A.3.1	<i>Outsourcing specialisti</i>	<i>690 000 Kč</i>	<i>1 331 818 Kč</i>	<i>1 816 364 Kč</i>
A.3.2	<i>Outsourcing stavební práce</i>	<i>3 068 174 Kč</i>	<i>4 339 275 Kč</i>	<i>8 600 988 Kč</i>
A.3.3	<i>IT služby</i>	<i>90 000 Kč</i>	<i>135 000 Kč</i>	<i>202 500 Kč</i>
A.3.4	<i>Licence</i>	<i>26 136 Kč</i>	<i>31 363 Kč</i>	<i>37 636 Kč</i>
A.3.5	<i>Školení</i>	<i>14 000 Kč</i>	<i>16 000 Kč</i>	<i>18 000 Kč</i>
A.3.6	<i>Nájemné kancelářských prostor</i>	<i>60 000 Kč</i>	<i>60 000 Kč</i>	<i>60 000 Kč</i>
D.	Osobní náklady	923 220 Kč	1 176 102 Kč	1 470 328 Kč
D.1	Mzdové náklady	690 000 Kč	879 000 Kč	1 098 900 Kč
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	233 220 Kč	297 102 Kč	371 428 Kč
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	196 000 Kč	398 667 Kč	683 556 Kč
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	196 000 Kč	398 667 Kč	683 556 Kč
F.	Ostatní provozní náklady	4 000 Kč	6 000 Kč	8 000 Kč
F.3	Poplatky státní správě	4 000 Kč	6 000 Kč	8 000 Kč
*	Provozní výsledek hospodaření	761 755 Kč	1 200 235 Kč	1 791 149 Kč
*	Finanční výsledek hospodaření	0 Kč	0 Kč	0 Kč
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	761 755 Kč	1 200 235 Kč	1 791 149 Kč
L.	Daň z příjmů	144 734 Kč	228 045 Kč	340 318 Kč
L.1	Daň z příjmů splatná	144 734 Kč	228 045 Kč	340 318 Kč
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	617 022 Kč	972 190 Kč	1 450 831 Kč
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření	123 404 Kč	194 438 Kč	290 166 Kč

N.	Tvorba rezervy ze zisku	308 511 Kč	486 095 Kč	725 416 Kč
***	Výsledek hospodaření za účetní období	185 107 Kč	291 657 Kč	435 249 Kč
	Čistý obrát za účetní období	9 689 394 Kč	13 917 510 Kč	24 573 159 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

7.7.2 Pesimistický scénář

V pesimistickém scénáři je velmi silná korelace mezi tendencí domácností investovat do vodohospodářských projektů a poklesem dynamiky růstu HGP společně s nárůstem cenové hladiny. Neočekávaně silná korelace se projeví poklesem výkonů až o 15 %. Trh se stane díky poklesu poptávky více satureovaný. Stejně nebo větší množství konkurenčních podniků bude soupeřit o nižší počet zakázek. To se promítne v poklesu výkonů o dalších 5 %. Dalším faktorem s vlivem na množství výkonů je ztráta dominantní pozice na vyhledávači Google. Ztráta pozice povede k bezprostřední snaze ji znovu získat. Tato snaha se projeví zvýšením nákladů na IT služby o dodatečných 25 %. Dále dojde k navýšení N na energii o 10 % oproti očekávanému scénáři. Dodavatelé technologií se potýkají s podobným vývojem trhu, a proto se budou snažit uspořit více prostředků. V uvažovaném důsledku sníží obchodní slevu poskytovanou ZAKŘE z odhadovaných 15 % na 12 %. V rámci scénáře není uvažováno s odchodem specialisty, jelikož by to znamenalo při nejmenší dočasné ukončení programu. Negativní dopad ostatních identifikovaných rizik lze agregovat, tyto budou mít dopad na zvýšení ostatních provozních nákladů o 10 000 Kč.

V rámci pesimistického scénáře je snížen objem výkonů, a tedy i tržeb.

Tabulka 22: Množství výkonů v pesimistickém scénáři

Rok	2023	2024	2025
Počet 1. fakturace	40	44	48
Počet 2. fakturace	28	36	44
Počet 3. fakturace	28	36	44
Průměrný pokles	20 %	20 %	20 %

Zdroj Vlastní zpracování, 2023

V nákladových položkách dojde k následujícím změnám:

- **A.1 Náklady vynaložené na prodané zboží** jsou vypočteny stejným způsobem jako v očekávaném scénáři, avšak se snížením obchodní slevy o 3 %.
- **A.2.2 Spotřeba stavebního materiálu** je vypočtena stejným způsobem jako v očekávaném scénáři se zohledněním změny objemu výkonů.

- **A.3.2 Služby** – outsourcing stavební práce, jsou vypočteny stejným způsobem jako v očekávaném scénáři se zohledněním změny objemu výkonů.
- **A.3.3 Služby** – IT specialisti, kde dojde k navýšení N o 25 % oproti očekávanému scénáři.
- **F. Jiné provozní náklady** jsou oproti očekávanému scénáři navýšeni o 10 000 Kč ve všech letech plánovacího období.

Položka A.3.2 Služby – outsourcing specialistů není na rozdíl od optimistického scénáře adekvátně ponížena. Specialisti budou v případě nedostatečného vytížení zaměstnání interně na optimalizaci podnikových procesů a budou odměněni sumou dle očekávaného scénáře. Osobní náklady zaměstnaneckou smlouvou nejsou proto poníženy.

Tabulka 23: Pesimistický scénář VZZ

Ozn a	TEXT b			
		2023	2024	2025
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 143 740 Kč	5 685 919 Kč	7 495 097 Kč
II.	Tržby za prodej zboží	2 596 708 Kč	3 505 556 Kč	4 498 797 Kč
A.	Výkonová spotřeba	5 736 178 Kč	8 068 549 Kč	10 492 189 Kč
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 285 103 Kč	3 084 889 Kč	3 958 941 Kč
A.2	Spotřeba materiálu a energie	504 057 Kč	688 921 Kč	906 112 Kč
A.2.1	<i>Spotřeba kancelářského materiálu</i>	<i>55 000 Kč</i>	<i>60 500 Kč</i>	<i>66 550 Kč</i>
A.2.2	<i>Spotřeba stavebního materiálu</i>	<i>416 387 Kč</i>	<i>588 890 Kč</i>	<i>791 730 Kč</i>
A.2.3	<i>Spotřeba energie</i>	<i>32 670 Kč</i>	<i>39 531 Kč</i>	<i>47 832 Kč</i>
A.3	Služby	2 947 018 Kč	4 294 739 Kč	5 627 136 Kč
A.3.1	<i>Outsourcing specialisti</i>	<i>600 000 Kč</i>	<i>1 000 000 Kč</i>	<i>1 200 000 Kč</i>
A.3.2	<i>Outsourcing stavební práce</i>	<i>2 134 382 Kč</i>	<i>3 018 626 Kč</i>	<i>4 058 375 Kč</i>
A.3.3	<i>IT služby</i>	<i>112 500 Kč</i>	<i>168 750 Kč</i>	<i>253 125 Kč</i>
A.3.4	<i>Licence</i>	<i>26 136 Kč</i>	<i>31 363 Kč</i>	<i>37 636 Kč</i>
A.3.5	<i>Školení</i>	<i>14 000 Kč</i>	<i>16 000 Kč</i>	<i>18 000 Kč</i>
A.3.6	<i>Nájemné kancelářských prostor</i>	<i>60 000 Kč</i>	<i>60 000 Kč</i>	<i>60 000 Kč</i>
D.	Osobní náklady	642 240 Kč	706 464 Kč	777 110 Kč
D.1	Mzdové náklady	480 000 Kč	528 000 Kč	580 800 Kč
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	162 240 Kč	178 464 Kč	196 310 Kč
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	196 000 Kč	398 667 Kč	683 556 Kč
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	196 000 Kč	398 667 Kč	683 556 Kč
F.	Ostatní provozní náklady	14 000 Kč	16 000 Kč	18 000 Kč
F.3	Poplatky státní správě	4 000 Kč	6 000 Kč	8 000 Kč
F.4	Jiné provozní náklady	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
*	Provozní výsledek hospodaření	152 030 Kč	1 795 Kč	23 039 Kč
*	Finanční výsledek hospodaření	0 Kč	0 Kč	0 Kč
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	152 030 Kč	1 795 Kč	23 039 Kč
L.	Daň z příjmů	28 886 Kč	341 Kč	4 377 Kč
L.1	Daň z příjmů splatná	28 886 Kč	341 Kč	4 377 Kč
**	Výsledek hospodaření po zdanění	123 144 Kč	1 454 Kč	18 661 Kč

M.	Převod podílu na výsledku hospodaření	24 629 Kč	291 Kč	3 732 Kč
N.	Tvorba rezervy ze zisku	12 314 Kč	145 Kč	1 866 Kč
***	Výsledek hospodaření za účetní období	86 201 Kč	1 018 Kč	13 063 Kč

Zdroj Vlastní zpracování, 2023

7.7.3 Realistický scénář

Realistický scénář reprezentuje nejpravděpodobnější vývoj sledované veličiny. Je sestaven na základě pravděpodobnosti nastání scénáře očekávaného, optimistického a pesimistického.

Pro určení váhy pravděpodobnosti scénářů je použit desagregovaný způsob. Pro každý identifikovaný rizikový faktor je přiřazen odhad pravděpodobnosti vývoje dle jednotlivých scénářů. Celková pravděpodobnost scénáře je vypočtena prostým aritmetickým průměrem pravděpodobností rizikových faktorů pro daný scénář.

Tabulka 24: Určení pravděpodobnosti scénářů

Rizikový faktor	očekávaný	Optimistický	Pesimistický
R1: Pokles investic domácností	60 %	5 %	35 %
R8: Ztráta dominantní pozice Google	80 %	8 %	12 %
R2: Zvýšení konkurence na trhu	75 %	5 %	20 %
R9: Ztráta vedoucího projekt	80 %	10 %	10 %
R10: Ztráta subdodavatele stavebních prací	80 %	10 %	10 %
R6: Nedobytnost pohledávek	70 %	10 %	20 %
R3: Nárůst cen energií	70 %	10 %	20 %
R4: Navýšení cen dodavatelů a subdodavatelů	90 %	2 %	8 %
R5: Zpřísnění obchodních podmínek dodavatelů technologie	80 %	20 %	0 %
R7: Porušení smluvních podmínek	75 %	0 %	25 %
Pravděpodobnost scénáře	76 %	8 %	16 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, očekávanému scénáři je přiřazena pravděpodobnost 76 %, optimistickému 8 % a pesimistickému 16 %. Realistický scénář VZZ je vypočten váženým aritmetickým průměrem jednotlivých položek, kdy vahou je právě pravděpodobnost jednotlivých scénářů.

Tabulka 25: Realistický scénář VZZ

Ozn a	TEXT b	Realistický scénář programu		
		2023	2024	2025
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 076 082 Kč	7 021 632 Kč	9 522 660 Kč
II.	Tržby za prodej zboží	3 180 967 Kč	4 294 306 Kč	5 756 415 Kč
A.	Výkonová spotřeba	6 727 090 Kč	9 454 770 Kč	12 800 412 Kč
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 716 286 Kč	3 666 987 Kč	4 914 547 Kč

A.2	Spotřeba materiálu a energie	595 249 Kč	815 658 Kč	1 117 445 Kč
A.2.1	Spotřeba kancelářského materiálu	55 000 Kč	60 500 Kč	66 550 Kč
A.2.2	Spotřeba stavebního materiálu	510 074 Kč	721 390 Kč	1 013 054 Kč
A.2.3	Spotřeba energie	30 175 Kč	33 768 Kč	37 840 Kč
A.3	Služby	3 415 554 Kč	4 972 126 Kč	6 768 420 Kč
A.3.1	Outsourcing specialisti	607 200 Kč	1 026 545 Kč	1 249 309 Kč
A.3.2	Outsourcing stavební práce	2 614 618 Kč	3 697 817 Kč	5 192 875 Kč
A.3.3	IT služby	93 600 Kč	140 400 Kč	210 600 Kč
A.3.4	Licence	26 136 Kč	31 363 Kč	37 636 Kč
A.3.5	Školení	14 000 Kč	16 000 Kč	18 000 Kč
A.3.6	Nájemné kancelářských prostor	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
D.	Osobní náklady	786 744 Kč	878 263 Kč	980 219 Kč
D.1	Mzdové náklady	588 000 Kč	656 400 Kč	732 600 Kč
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	198 744 Kč	221 863 Kč	247 619 Kč
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	196 000 Kč	398 667 Kč	683 556 Kč
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	196 000 Kč	398 667 Kč	683 556 Kč
F.	Ostatní provozní náklady	5 600 Kč	7 600 Kč	9 600 Kč
F.3	Poplatky státní správě	4 000 Kč	6 000 Kč	8 000 Kč
F.4	Jiné provozní náklady	1 600 Kč	1 600 Kč	1 600 Kč
*	Provozní výsledek hospodaření	541 615 Kč	576 638 Kč	805 288 Kč
*	Finanční výsledek hospodaření	0 Kč	0 Kč	0 Kč
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	541 615 Kč	576 638 Kč	805 288 Kč
L.	Daň z příjmů	102 907 Kč	109 561 Kč	153 005 Kč
L.1	Daň z příjmů splatná	102 907 Kč	109 561 Kč	153 005 Kč
**	Výsledek hospodaření po zdanění	438 708 Kč	467 077 Kč	652 283 Kč
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření	219 354 Kč	233 538 Kč	326 142 Kč
N.	Tvorba rezervy ze zisku	87 742 Kč	93 415 Kč	130 457 Kč
***	Výsledek hospodaření za účetní období	131 612 Kč	140 123 Kč	195 685 Kč
	Čistý obrat za účetní období	8 257 049 Kč	11 315 938 Kč	15 279 075 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

7.7.4 Porovnání scénářů

Očekávanému scénáři byla přiřazena pravděpodobnost 76 %, optimistickému 8 % a pesimistickému 16 %. Sledovanou veličinou je EBIT z VZZ v jednotlivých letech.

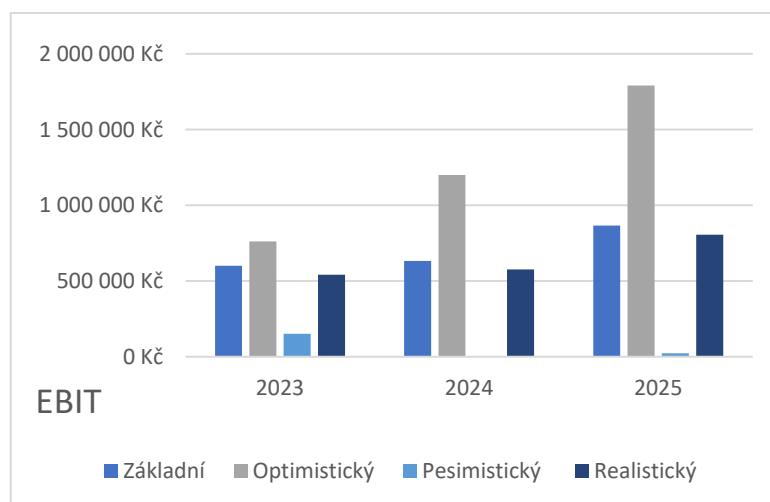
Tabulka 26: EBIT v jednotlivých scénářích

EBIT	2023	2024	2025
Očekávaný	600 461 Kč	632 016 Kč	866 198 Kč
Optimistický	761 755 Kč	1 200 235 Kč	1 791 149 Kč
Pesimistický	152 030 Kč	1 795 Kč	23 039 Kč
Realistický	541 615 Kč	576 638 Kč	805 288 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Grafické srovnání scénářů je zobrazeno v následující tabulce.

Obrázek 9: Grafické srovnání scénářů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z porovnání jednotlivých scénářů je patrné, že ve všech případech bude program ziskový. Hlavní sledovaná veličina EBIT bude dle nejpravděpodobnějšího scénáře nepatrně nižší, než je původně očekáváno.

8 Controlling

„Je to uskupení vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijetí příslušných opatření. Controlling je tedy koncepce řízení zaměřená na výsledek, která koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Při koncipování systému controllingu se musí řešit následující tematické bloky:

- účel a smysl kontroly (proč kontrolovat);
- předmět kontroly (co kontrolovat);
- subjekt kontroly (kdo kontroluje);
- periodičita kontroly (kdy kontrolovat);
- způsob, metody a metriky kontroly (jak kontrolovat).“

(Šulák & Vacík, 2005, s. 167)

Účelem controllingu je získání přehledu o vývoji podnikového programu, který spočívá v identifikaci odchylek mezi stavem plánovaným a skutečným. Aby byl navržený controlling efektivní, jeho přínosy musí převýšit náklady. Přínosem je naplnění jeho účelu, jeho náklady jsou v tomto případě převážně náklady obětované příležitosti. Protože je analyzovaný program zatím malého rozsahu, je efektivita controllingu podmíněna nenáročností.

Pro porovnání odchylek cílového stavu sledované veličiny od plánu je provedena analýza tržních mezer (označena zkratkou GAP). V jejím rámci budou konfrontovány korigované dílčí strategické cíle s nejpravděpodobnějším plánovaným scénářem.

8.1 Controlling programu 2023

Předmětem controllingu korigovaného dílčího cíle SC2: 2.23 c) je EBIT programu. Min. cílová hodnota kritéria EBIT je 300 000 Kč. Jeho plnění bude prováděno vedoucím programu každé 2 měsíce. Specifikace jednotlivých indikátorů výkonosti (KPI) je uvedena na obrázku 4: *Strategická akční karta 2.23 c)* v kapitole 5.1.

Tabulka 27: Controlling korigovaného cíle 2.23 c)

Dílčí cíl SC2: 2.23 c)	Plné zavedení služby "Na klíč" v západních Čechách
Účel:	Identifikace odchylek mezi plánovaným a skutečným stavem
Předmět kontroly:	EBIT
Cílová hodnota kritéria:	300 000 Kč

Subjekt kontroly:	Vedoucí programu		
Frekvence kontroly:	6x ročně		
Způsob, metody metriky:	Analýza vnitropodnikových evidenčních systémů		
KPI:	Cílová hodnota	Realistický scénář	GAP
KPI 1:	1	1	0
KPI 2:	Ano	Ano	-
KPI 3:	Ano	Ano	-
KPI4:	10 %	10 %	0 %
KPI 5:	10 %	10 %	0 %
KPI 6:	300 000 Kč	541 615 Kč	241 615 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Plánovaná hodnota cílového kritéria převyšuje hodnotu cílovou o 241 615 Kč. Z GAP analýzy je patrné, že nejpravděpodobnější scénář plánu splňuje všechna KPI.

8.2 Controlling programu 2024

Předmětem controllingu korigovaného dílčího cíle SC2: 2.24 b) je geografická rozloha pole působnosti programu „Na klíč“ v rámci ČR. Cílovou hodnotou je pokryt 33 % území. Geografickou expanzi bude sledovat vedoucí programu alespoň 6x ročně. Tento cíl obsahuje 4 KPI nefinanční povahy. Jejich specifikace je uvedena na obrázku 10: *Strategická akční karta 2.24 b)* v kapitole 5.2.

Tabulka 28: Controlling korigovaného cíle 2.24 b)

Dílčí cíl SC2: 2.24 b)	Expanze "Na klíč" na 33 % území ČR		
Účel:	Zjištění rozdílu mezi stavem plánovaným a skutečným		
Předmět kontroly:	Geografická rozloha pole působnosti programu "Na klíč" v ČR		
Cílová hodnota kritéria:	33 % území ČR		
Subjekt kontroly:	Vedoucí programu		
Frekvence kontroly:	6x ročně		
Způsob, metody metriky:	IS ZAKRA, mapa působnosti programu "Na klíč"		
KPI:	Cílová hodnota	Realistický scénář	GAP
KPI 1:	2	2	0
KPI 2:	2	2	0
KPI 3:	3	3	0
KPI 4:	33 %	33 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z analýzy GAP je patrné, že plán splňuje cílovou hodnotu kritéria i KPI.

Korigovaný dílčí cíl SC2: je 2.24 d) je dalším obsahem controllingových aktivit programu v roce 2024. Jeho předmětem je EBIT s cílovou hodnotou 500 000 Kč. Controlling bude

prováděn vedoucím programu každé dva měsíce. KPI jsou specifikována na obrázku 6: *Strategická akční karta 2.24 d)* v kapitole 5.2.

Tabulka 29: Controlling korigovaného cíle 2.24 d)

Dílčí cíl SC2: 2.24 d)	Podpora cíle: 2.24 d) EBIT z vedlejších činností ve výši 800 000 Kč		
Účel:	Identifikace odchylek mezi plánovaným a skutečným stavem		
Předmět kontroly:	EBIT		
Cílová hodnota kritéria:	500 000 Kč		
Subjekt kontroly:	Vedoucí programu		
Frekvence kontroly:	2x ročně		
Způsob, metody, metriky:	Analýza vnitropodnikových evidenčních systémů		
KPI:	Cílová hodnota	Realistický scénář	GAP
KPI 1:	-5 %	-5 %	0 %
KPI 2:	10 %	10 %	0 %
KPI 3:	10 %	10 %	0 %
KPI 4:	500 000 Kč	576 638 Kč	76 638 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z analýzy GAP cíle vyplývá, že realistický scénář převyšuje cílovou hodnotu EBIT o 76 638 Kč. Všechny ostatní KPI by měli být dle plánu splněny.

8.3 Controlling programu 2025

Controlling v roce 2025 bude zaměřen na korigovaný dílčí cíl SC2: 2.25 c), jehož předmětem je EBIT. Cílová hodnota kritéria je 600 000 Kč. Za controlling bude zodpovědný vedoucí programu, který ho bude provádět alespoň 2x ročně. KPI jsou specifikována na obrázku 7: *Strategická akční karta 2.25 c)* v kapitole 5.3.

Tabulka 30: Controlling korigovaného cíle 2.25 c)

Dílčí cíl SC2: 2.25 c)	Podpora cíle: 2.25 c) EBIT programu ve výši 1 000 000 Kč		
Účel:	Identifikace odchylek mezi plánovaným a skutečným stavem		
Předmět kontroly:	EBIT		
Cílová hodnota kritéria:	600 000 Kč		
Subjekt kontroly:	Vedoucí programu		
Frekvence kontroly:	2x ročně		
Metriky:	Analýza vnitropodnikových evidenčních systémů		
KPI:	Cílová hodnota	Realistický scénář	GAP
KPI 1:	50 %	50 %	0 %
KPI 2:	10 %	10 %	0 %
KPI 3:	10 %	10 %	0 %
KPI 4:	600 000 Kč	805 289 Kč	205 289 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Dle nejpravděpodobnějšího scénáře bude cílová hodnota EBIT překročena o 205 289 Kč. Se všemi KPI je v rámci tvorby plánu uvažováno a měly by být splněny.

8.4 Zhodnocení střednědobého plánu s cíli programu „Na klíč“

Z výsledků GAP analýzy pro všechny roky plánovacího období vyplývá, že **navržený střednědobý plán splňuje všechny cíle programu „Na klíč“ v plánovacím období i KPI**. V rámci sledované veličiny EBIT je plánovaná hodnota vždy vyšší, než je hodnota cílová, ostatní metriky a KPI by měli být splněny ve výši min. hodnoty daného kritéria.

K posouzení finanční shody programu s podnikovým standardem lze použít ukazatel rentability tržeb. Z nejpravděpodobnějšího scénáře VZZ lze vypočítat ukazatele rentability programu. V rámci porovnání je nutno použít stejné ukazatele jak během analýzy podniku, tak i programu. Těmi jsou EAT a roční obrat.

Tabulka 31: Ukazatele rentability programu

Ukazatel rentability	2023	2024	2025
Rentabilita tržeb	5,31 %	4,13 %	4,27 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Vhodným srovnáním s plánem programu je rentabilita tržeb podniku v roce 2022 po reengineeringu, kdy sledovaná veličina dosahovala hodnoty 5,0 % (viz kapitola 3.2.3). Tuto hranici v 1. roce plánovacího období program plánuje převýšit o 0,31 %, v následujících letech by tato hodnota měla poklesnout o zhruba 1 %. Protože je však nuance ve všech letech menší než 1 %, lze konstatovat, že nejde o signifikantní rozdíl programu oproti podnikovému standardu.

9 Propojení programu „Na klíč“ s dalšími aktivitami organizace

Program „Na klíč“ vznikl v návaznosti na strategický cíl SC2: Zvýšení přidané hodnoty služeb poskytovaných klientům. Iniciací byla myšlenka spočívající v přerodu dosavadní čistě projekční kanceláře ZAKRA ve společnost zabývající se komplexním řešením projektů drobných vodohospodářských staveb pro rodinné domy a rekreační objekty. Program „Na klíč“ aktuálně nabízí nejvyšší komplexitu těchto řešení z celé sortimentní nabídky podniku. Lze konstatovat, že předmět programu (tj. služba „Na klíč“) koresponduje s novou vizí společnosti.

Protože ZAKRA vznikla jako s. r. o. se základním kapitálem 30 000 Kč v roce 2019 bez jeho následného navýšení, lze vyvodit, že dosud neměla dostatek vlastních finančních prostředků k okamžité transformaci z projekční kanceláře na stavební podnik s vlastním vozovým parkem. Zvolená forma zajištění zdrojů formou strategických partnerství a dlouhodobých odběratelsko-dodavatelských kooperací je jednou z alternativ zavedení služby „Na klíč“ na trh. Výsledkem zkušebního období programu v roce 2022 bylo prokázání konkurenceschopnosti a proveditelnosti této formy organizace práce. Integrace projektů obsahujících službu „Na klíč“ v rámci samostatného podnikového programu usnadňuje procesní řízení a dovoluje separovat výsledky vývoje podnikatelského záměru od zbytku podnikových aktivit.

Pro zasazení služby „Na klíč“ do kontextu sortimentní skladby podniku je využita matice Boston Consulting Group (BCG). Ta ukazuje spojitost mezi tempem růstu trhu a podílem služby na trhu. Předmětem je služba „Na klíč“ v jednotlivých letech plánovacího období. Trhem je uvažováno 100 % území ČR s předmětem podobně komplexních služeb. (Fred, 1993, s. 225-228)

Obrázek 11: Vývoj služby "Na klíč" v BCG matici

Tempo růstu trhu	14%	Hvězdy			Otazníky		
	12%						
	10%			2025			
	8%				2024		
	6%					2023	2022
	4%						
	2%	Dojné krávy			Bídící psi		
	0%						
	-2%						
		10%	8%	6%	4%	2%	0%
		Relativní tržní podíl					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z grafického znázornění služby „Na klíč“ vyplývá, že tempo růstu trhu vykazuje nepřetržitou rostoucí tendenci (viz kapitoly 3.1 a 3.2). Relativní tržní podíl je dán odhadem obchodního ředitele a autora v návaznosti na střednědobý plán implementace programu „Na klíč“. V letech 2022 až 2024 lze hovořit o rizikovém podnikatelském záměru, v roce 2025 by se měla služba postupně stabilizovat.

Cílem implementace střednědobého plánu programu je plné zavedení služby „Na klíč“ na trh a jeho expanze na 50 % území ČR do konce roku 2025. V případě úspěšného naplnění tohoto cíle jsou k dispozici dvě možné varianty budoucího rozvoje nebo jejich kombinace:

- 1) Stabilizace programu „Na klíč“ na stejném trhu, kdy budou externí zdroje podniku nahrazeny interními (např. vlastní vozový park).
- 2) Expanze programu „Na klíč“ na 100 % území ČR původní formou organizace práce.

V rámci optimalizace podnikových aktivit musí program „Na klíč“ korespondovat i s jinými programy podniku. Zákazník si v rámci řešení svého problému může vybrat buď samostatnou službu ze sortimentu ostatních programů nebo jejich kombinaci formou služby „Na klíč“, ne však oboje. V současné době není zajištěn synergický efekt mezi programem „Na klíč“ a programy ostatními. Pro dosažení synergického efektu jsou autorem navržena následující doporučení:

- 1) Propojení dílčího cíle 2.24 a) Zavedení služby „Servis“ s programem „Na klíč“. Služba „Servis“ doplní komplexitu řešení problému zákazníka. Obě služby by

mohly být spojeny v rámci jednoho balíčku, který by poskytoval přidanou hodnotu v rámci celého životního cyklu produktu.

- 2) Propojení dílčího cíle 2.25 b) Sklad ZAKRA s programem „Na klíč“. Sklad by bylo možno využít jak na zboží (technologie), tak i materiál. Díky tomu by bylo možné držet skladové zásoby, což výrazně zkrátí dodací lhůty zboží a zvýší flexibilitu. Dále by bylo možné využít množstevních slev na nákupu.
- 3) Propojení dílčího cíle 2.25 a) Prodej Výrobků ZAKRA s programem „Na klíč“. Díky službě „Na klíč“ by bylo možné primárně instalovat vlastní výrobky, čímž se zajistí jejich odběr. Dodání vlastních výrobků zvýší marži realizovaných projektů, což se promítne v rentabilitě programu.
- 4) Rozšíření sortimentní skladby služeb o novou službu „Stavební dozor“. Většina vodních děl (např. domovní ČOV) musí být instalována odborně způsobilou osobou nebo pod jejím dozorem. V současné době má právnická osoba ZAKRA dostatečné oprávnění vystupovat jako odborně způsobilá osoba. Služba „Stavební dozor“ může být prováděna s využitím zdrojů programu „Na klíč“, čímž se zajistí vyšší využití jeho kapacit.
- 5) Využití realizovaných projektů v rámci marketingu. Fotodokumentace, recenze apod. lze využít pro marketingové účely celého podniku. To podpoří image společnosti jako profesionála v oboru.
- 6) Nevytížené kapacity programu „Na klíč“ mohou být interně využity i v rámci jiných podnikových aktivit.

Na základě provedených analýz a kritického srovnání programu „Na klíč“ v rámci ostatních podnikových aktivit lze konstatovat, že **program koresponduje s vizí podniku a dalšími podnikovými aktivitami.**

Závěr

Tématem kvalifikační práce bylo „Implementace střednědobého programu organizace“. Práce byla zpracována ve společnosti zabývající se komplexním řešením projektů drobných vodohospodářských staveb ZAKRA, s. r. o. Předmětem střednědobého plánu byl jeden z programů společnosti s názvem „Na klíč“, který sdružuje veškeré projekty obsahující stejně pojmenovanou službu.

Cílem práce bylo vytvoření střednědobého plánu implementace programu „Na klíč“ pro jeho plné uvedení na trh a expanzi na 50 % území ČR do konce roku 2025. Pro dosažení hlavního cíle práce byli vytyčeno 6 postupných cílů.

Prvním postupným cílem bylo zvolit vhodnou strategii na základě analýzy okolí. V první a druhé kapitole byl definován vybraný podnik vč. formulace jeho strategie. Ve třetí kapitole byla provedena detailní analýza okolí zacílená na službu „Na klíč“. Na základě definice strategie podniku a jeho okolí byla zvolena intenzivní strategie. Konkrétně snaha o maximální využití příležitostí za použití silných stránek.

Obsahem druhého cíle je korekce strategických cílů podniku na základě analýzy okolí a výchozího stavu programu. Analýza okolí již byla provedena ve 3. kapitole. Identifikace výchozího stavu je předmětem kapitoly 4, kde je definován program „Na klíč“ společně s vyhodnocením jeho zkušebního období v roce 2022. Pátá kapitola je věnována korekci dílčích cílů tohoto programu.

Třetím postupným cílem bylo vytvoření finančního plánu programu pro plánovací období. Finanční plán je nejvíce zaměřen na VZZ, jelikož výkaz rozvahy a cash flow není možno korektně zpracovat v plném rozsahu. Finančnímu plánu je věnována kapitola 6.

Předmětem čtvrtého postupného cíle byla analýza rizik vč. alternativních scénářů. Analýza rizik byla zpracována na základě metodiky dle Olsona & Wu (2017). Na jejím základě byli vytvořeny alternativní scénáře VZZ. Čtvrtému postupnému cíli je věnována kapitola 7.

Obsahem pátého postupného cíle bylo vyhotovení plánu controllingových aktivit programu v plánovacím období. Controllingové aktivity jsou navrženy pro jednotlivé roky se zaměřením na korigované dílčí strategické cíle programu. Součástí plánu těchto aktivit je kromě jiného analýza GAP, která slouží k identifikaci odchylek plánovaných hodnot sledovaných veličin od jejich nejpravděpodobnějšího scénáře.

Posledním šestým postupným cílem bylo kritické zhodnocení propojení programu „Na klíč“ v rámci ostatních podnikových aktivit. Součástí zhodnocení je kromě jiného i doporučení pro propojení programu v rámci ostatních podnikových aktivit. Tomuto cíli je věnována kapitola 9.

Kvalifikační práce bude společnosti sloužit jako podklad pro strategické řízení. Obsah bude kromě jiného využit jako plán programu „Na klíč“ pro roky 2023 až 2025, který by měl být jedním z předmětů agendy kvartální porady 19.6.2023. Obsah plánu splňuje očekávání managementu společnosti a nejpravděpodobnější scénář je i částečně koriguje.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výpis z obchodního rejstříku.....	9
Tabulka 2: Přehled programů a sortimentu.....	12
Tabulka 3: Přehled strategických cílů.....	14
Tabulka 4: Srovnání konkurence	31
Tabulka 5: Ukazatele rentability podniku.....	35
Tabulka 6: Ukazatele likvidity.....	35
Tabulka 7: Ukazatele aktivity	36
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti	37
Tabulka 9: Identifikace výchozího stavu: VZZ	45
Tabulka 10: Kontrola stavu cíle programu "Na klíč" 2.22 a)	46
Tabulka 11: Množství výkonů v očekávaném scénáři.....	53
Tabulka 12: Plán VZZ	55
Tabulka 13: Plán odpisů dlouhodobého majetku.....	57
Tabulka 14: Plán majetku v zůstatkové ceně.....	58
Tabulka 15: Plán obrátek pohledávek.....	58
Tabulka 16: Plán obrátek krátkodobých závazků	59
Tabulka 17: Semi-kvantitativní analýza rizik.....	63
Tabulka 18: Vyhodnocení velikosti rizik.....	63
Tabulka 19: Registr rizik	64
Tabulka 20: Množství výkonů v optimistickém scénáři	72
Tabulka 21: Optimistický scénář VZZ	73
Tabulka 22: Množství výkonů v pesimistickém scénáři.....	74
Tabulka 23: Pesimistický scénář VZZ.....	75
Tabulka 24: Určení pravděpodobnosti scénářů	76
Tabulka 25: Realistický scénář VZZ	76

Tabulka 26: EBIT v jednotlivých scénářích	77
Tabulka 27: Controlling korigovaného cíle 2.23 c).....	79
Tabulka 28: Controlling korigovaného cíle 2.24 b).....	80
Tabulka 29: Controlling korigovaného cíle 2.24 d).....	81
Tabulka 30: Controlling korigovaného cíle 2.25 c).....	81
Tabulka 31: Ukazatele rentability programu	82

Seznam obrázků

Obrázek 1: Řízení pomocí Trello.....	14
Obrázek 2: Cíle Udržitelného rozvoje	28
Obrázek 3: SWOT	39
Obrázek 4: Strategická akční karta 2.23 c).....	49
Obrázek 5: Strategická akční karta 2.24 b).....	50
Obrázek 6: Strategická akční karta 2.24 d).....	50
Obrázek 7: Strategická akční karta 2.25 c).....	51
Obrázek 9: Strategie řízení rizik	67
Obrázek 8: Grafické srovnání scénářů.....	78
Předmětem controllingu korigovaného dílčího cíle SC2: 2.24 b) je geografická rozloha pole působnosti programu „Na klíč“ v rámci ČR. Cílovou hodnotou je pokryt 33 % území. Geografickou expanzi bude sledovat vedoucí programu alespoň 6x ročně. Tento cíl obsahuje 4 KPI nefinanční povahy. Jejich specifikace je uvedena na obrázku 5: <i>Strategická akční karta 2.24 b)</i> v kapitole 5.2.....	80
Obrázek 10: Vývoj služby "Na klíč" v BCG matici	84

Seznam grafů

Graf 1: Aktuální makroekonomický vývoj průmyslu ČR	24
Graf 2: Vývoj cen vodného a stočného v letech	25
Graf 3: Porovnání meziroční změny vodného a stočného s roční mírou inflace	26

Seznam zkratek

apod.:	<i>A podobné</i>
BCG:	<i>Boston consulting group (Bostonská matice)</i>
B2B:	<i>Business-to-business</i>
CRM:	<i>Customer relationship management (systém pro řízení vztahů se zákazníky)</i>
č.:	<i>číslo</i>
ČR:	<i>Česká republika</i>
ČSÚ:	<i>Český statistický úřad</i>
ČOV:	<i>Čistírna obchodních vod</i>
EAT:	<i>Earnings after taxes (čistý zisk)</i>
GAP:	<i>Analýza tržních mezer</i>
HDP:	<i>Hrubý domácí produkt</i>
HPP:	<i>Hlavní pracovní poměr</i>
ING:	<i>Inženýrská činnost (zastoupení během procesu získávání stavebního povolení)</i>
IT:	<i>Informační technologie</i>
Kč:	<i>Korun českých</i>
KPI:	<i>Key performance index (klíčové indikátory výkonnosti)</i>
MAP:	<i>Monitoru, analyzuj, predikuj</i>
min.	<i>Minimálně</i>
N:	<i>Náklady</i>
např.:	<i>Například</i>
ods.:	<i>Odstavec</i>
OV:	<i>Odpadní vody</i>
PD:	<i>Projektová dokumentace</i>
resp.:	<i>Respektive</i>

RPA:	<i>Robotická procesní automatizace</i>
s.	<i>Strana</i>
Sb.:	<i>Sbírky</i>
SC:	<i>Strategický cíl</i>
SFŽP:	<i>Státní fond životního prostředí</i>
SW:	<i>Software</i>
tj.:	<i>To je</i>
vč.:	<i>Včetně</i>
VZZ:	<i>Výkaz zisku a ztráty</i>
ø :	<i>Průměr</i>
§:	<i>Paragraf</i>

Seznam použitých zdrojů

1. Český statistický úřad [ČSÚ] (2022a). *Inflace – druhy, definice, tabulky*. Dostupné 17.11.2022 z https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
2. ČSÚ (2022b). *HDP, národní účty*. Dostupné 17.11.2022 z https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty
3. ČSÚ (2022c). *Vodovody, kanalizace a vodní toky 2009-2021*. Dostupné 17.11.2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/vodovody-kanalizace-a-vodni-toky-2021>
4. Daskal, L. (2017). *25 Especially Inspiring and Empowering Quotes From Today's Top Leaders*. Lolly Daskal blog. <https://www.lollydaskal.com/leadership/25-especially-inspiring-and-empowering-quotes-from-todays-top-leaders/>
5. Evropský parlament & Rada Evropské unie (2000). *Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2000/60ES ze dne 23. října 2000, kterou se stanoví rámec pro činnost Společenství v oblasti vodní politiky*. Dostupné 17.11.2022 z <https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=32000L0060>
6. Fotr, J., & Souček, I. (2020b). *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení* (1. vyd.). Grada Publishing.
7. Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020a). *Tvorba strategie a strategické plánování* (2. vyd.). Grada Publishing.
8. Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.
9. David, F. R. (1993). *Strategic management* (4. edition). Macmillan Publishing Company.
10. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson.
11. Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* (2. vyd.). BizBooks.
12. Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení* (3. vyd.). C. H. Beck.
13. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: competitiveness & globalization : concepts* (12. vyd.). Cengage Learning.
14. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Exploring strategy* (10. edition). Pearson.
15. Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (1998). *Strategické řízení*. Vysoké učení technické v Brně.
16. Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady* (3. vyd.). Grada Publishing.
17. Koráb, V., Režňáková, M., & Peterka, J. (2007). *Podnikatelský plán*. Computer Press.
18. Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Grada Publishing.

19. Lynch, R. (2018). *Strategic management* (8. vyd.). Pearson Education Limited.
20. Mičudová, K., Gangur, M., Svoboda, M., & Říhová, P. (2016). *Základy statistiky a pravděpodobnosti*. Západočeská univerzita v Plzni.
21. Ministerstvo spravedlnosti České republiky (3. 11. 2022). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1047438&typ=PLATNY>
22. Olson, L. D., & Wu, D. D. (2017). *Enterprise Risk Management Models* (2. vyd.). Springer Nature.
23. Pickford, J. (2001). *Mastering risk*. Pearson Education Limited.
24. Řeháček, P. (2019). *P3M: řízení projektu, řízení programu, řízení portfolia* (1. vyd.). Ekopress.
25. Státní fond životního prostředí [SFŽP] (2021). Národní program Životního prostředí. Výzva č. 7/2021: Domovní čistírny odpadních vod. <https://www.narodniprogramzp.cz/nabidka-dotaci/detail-vyzvy/?id=97>
26. SFŽP (2022). *Nová zelená úsporám. Dotace pro rodinné domy*. <https://novazelenausporam.cz/rodinne-domy/>
27. Skalický, J., & Vostracký, Z. (2003). *Projektový management* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
28. Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (4. vyd.). Grada Publishing.
29. Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vysoká škola finanční a správní.
30. United Nations (2022). *Goal 6: Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all*. Dostupné 11.12.2020 <https://sdgs.un.org/goals/goal6>
31. Vacík, E., & Šulák, M. (2001). *Strategický management*. Západočeská univerzita v Plzni.
32. Zákony pro lidi (2001). *Zákon č. 254/2001 Sb.* Dostupné 17. 11. 2022 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-254>
33. Zákony pro lidi (2018). *Zákon č. 113/2018 Sb.* Dostupné 2.12.2022 z <https://www.zakonyprolidi.cz/print/cs/2018-113/zneni-20210101.htm?sil=1>
34. ZAKRA, s. r. o. (2022). *zakraman.cz*. Dostupné 14.12.2022 z <https://zakra.cz/onas/>
35. Žák V. (2022). *Voda prodraží až o třetinu, ale ne všude*. Novinky.cz. Dostupné 17.12.2022 z https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-voda-podrazi-az-o-tretinu-ale-ne-vsude-40414008#utm_content=ribbonnews&utm_term=vil%C3%A9m%20%C5%BE%C3%A1k&utm_medium=hint&utm_source=search.seznam.cz

Seznam příloh

Příloha A: Poptávka realizace ČOV u konkurence

Příloha B: Rozvaha společnosti 2019-2022

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti 2019-2022

Příloha D: Dílčí odpisy dlouhodobého majetku

Příloha A: Poptávka realizace ČOV u konkurence

29.8.2022 byla v rámci konkurenčního srovnání poptána služba realizace domovní ČOV. Na základě předchozích analýz byli odhaleny pouze 2 přímý konkurenti, jenž nabízí komplexní dodávku od iniciace po zprovoznění ČOV, a to: SINEKO Engineering s. r. o. a Profivoda s. r. o.

V rámci služby realizace (osazení ČOV na místo určení a její zprovoznění) je již trh více saturován. Většina konkurenčních podniků mají lokální charakter a nabízí své služby pouze v dojezdové vzdálenosti (cca 75 km) od sídla spol. V rámci toto průzkumu bylo poptáno 11 potenciálních subjektů, pouze 1 z nich je schopen poptávanou službu realizovat, a to ještě za vlastních podmínek (nutná změna ČOV).

Poptávka byla vytvořena jednatelem Ing. Ondřejem Žákem a poslána distribuční platformou uvedenou na webových stránkách.

Poptávka realizace ČOV Klabava - Žák Doručená pošta x

 **Ondřej Žák** <ondrej.zak5@gmail.com> 14:45 (před 7 minutami) ☆ ↶ ⋮
komu: mně, skrytá kopie: obchod, skrytá kopie: vladimir.hlavac, skrytá kopie: senea.sro, skrytá kopie: krivka, skrytá k

Dobrý den,

mám v plánu realizovat domovní ČOV u vlastního rodinného domu. Chtěl bych Vás požádat o cenovou nabídku na tuto realizaci. V příloze posílám projekt ČOV. Povolení bych měl od Rokycanského úřadu obdržet v brzké době, tak začínám zjišťovat, jaké jsou možnosti. Předem děkuji za odpověď.

S pozdravem a přáním pěkného dne

Ondřej Žák
725 189 876



Zdroj: Osobní korespondence s Ing. Ondřejem Žákem ze dne 2.10.2022

Kvůli osobním známostem nebylo možné do průzkumu zařadit i Profivodu. Podmínky jsou však velmi podobné jako u ZAKRA.

Poptaná společnost	Druh poptávky	Doba odezvy	Schopní dodávky	Výsledek
SINECO	Formulář	2 dny	částečně	Změna ČOV na BC4, záloha za návštěvu 3 000 Kč
Vladimír Hlaváč	Formulář	bez odezvy	NE	
Senea	Formulář	bez odezvy	NE	
Vospl	Mobil, email	1 h	NE	Nedělají ČOV
ZZS Holyšov	Formulář	3 h	NE	Odmítly kvůli vzdálenosti realizace.
Simacek	enauk	4 h	NE	Odmítly z kapacitních důvodů.
Cplastik	Email	bez odezvy	NE	
Bateco	Formulář	2 dny	NE	Odmítly z kapacitních důvodů.
Trialstav	Formulář	2 h	NE	Nedělají ČOV
SaH Rokycany	Email	3 h	NE	Odmítly z kapacitních důvodů.
ADS Rokycany	Email	2 dny	NE	Nedělají ČOV
ZAKRA	Formulář	2-8 h	ANO	Záloha za návštěvu cca 2 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z průzkumu je patrné, že je velmi obtížné sehnat službu realizace v případě, že si není objednána v rámci komplexního balíčku. Jediní nalezení dodavatelé, jenž jsou schopni osazenou a zprovozněnou ČOV dodat jsou SINEKO, Profivoda a ZAKRA, přičemž SINEKO má dodatečné podmínky na změnu ČOV před zabočením stavebních prací na BC4 (v rámci jejich holdingu). Analýza konkurence má tedy smysl pouze mezi těmito třemi konkurenty (viz 3.2 Analýza mezoprostředí).

Příloha B: Rozvaha společnosti 2019-2022

Rozvaha společnosti v období 2019-2021 je sestavena na základě skutečných účetních závěrek poskytnutých jednatelem.

ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (základní)

ke dni: 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

IČ: 08064458

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 31.12.2019

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: Výstavba inženýrských sítí

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Zakra s.r.o.

Sokolovská 784/41

Plzeň

32300

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé ú. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	337	0	337	30
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	337	0	337	30

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	337	30
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	172	30
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	165	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	165	0

Podpisový záznam

Zdroj: ZAKRA, s. r. o. (2020). *Rozvaha ve zkráceném rozsahu (základní) ke 31.12.2019*. Interní dokument společnosti ZAKRA, s. r. o.

ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (základní)

ke dni: 31.12.2021

(v celých tisících Kč)

IČ: 08064458

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 25.4.2022

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Výstavba inženýrských sítí

Spisová značka: C 37708

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Zakra s.r.o.

Purkyňova 1017/22

Plzeň

30100

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	2 072	53	2 019	1 497
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	208	7	201	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	1 845	46	1 799	1 497
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	19	0	19	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v účetním období	
			Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	2 019	1 497
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	946	949
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	1 073	548
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	1 073	548

Podpisový záznam

Zdroj: ZAKRA, s. r. o. (2022). *Rozvaha ve zkráceném rozsahu (základní) ke dni 31.12.2021.*
Interní dokument společnosti ZAKRA, s. r. o.

Rozvaha roku 2022 je sestavena na základě analýz vnitropodnikových evidenčních systémů, tj. agregací evidenčních systémů jednotlivých programů a jejich sumarizace do položek rozvahy ve zkráceném rozsahu. Odhadovaný výše jednotlivých složek je dána expertním odhadem jednatele.

Ozn.	PASIVA	č. ř.	2022
	AKTIVA CELKEM	1	2 591 693 Kč
B.	Stálá aktiva	3	595 000 Kč
C.	Oběžná aktiva	37	1 996 693 Kč
D.	Časové rozlišení aktiv	78	0 Kč
Ozn.	PASIVA	č. ř.	2022
	PASIVA CELKEM	1	2 591 693 Kč
A.	Vlastní kapitál	2	1 419 077 Kč
B + C.	Cizí zdroje	23	1 172 616 Kč
C.I.	Dlouhodobé závazky	30	18 914 Kč
C.II.	Krátkodobé závazky	45	1 153 702 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti 2019-2022

Výkaz VZZ společnosti v období 2019-2021 je sestavena na základě skutečných účetních závěrek poskytnutých jednatelem.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2019
(v celých tisících Kč)
IČ: 08064458

Název a sídlo účetní jednotky
Zakra s.r.o.
Sokolovská 784/41
Plzeň
32300

Sestaveno dne: 31.12.2019
Právní forma účetní jednotky:
Předmět podnikání účetní jednotky: Výstavba inženýrských sítí
Spisová značka:
V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	1 532	0
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	915	0
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	161	0
3.	Služby	06	754	0
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	304	0
D.1.	Mzdové náklady	10	350	0
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	44	0
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	44	0
2.2.	Ostatní náklady	13	0	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	0	0
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	0	0
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	0	0
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	-18	0
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	-18	0
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	25	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	6	0
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	19	0
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	180	0

Zdroj: ZAKRA, s. r. o. (2020). *Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2019 (druhové členění)*. Interní dokument společnosti ZAKRA, s. r. o.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2021
(v celých tisících Kč)
IČ: 08064458

Název a sídlo účetní jednotky
Zakra s.r.o.
Purkyňova 1017/22
Plzeň
30100

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 25.4.2022

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Výstavba inženýrských sítí

Spisová značka: C 37708

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	8 977	5 276
II.	Tržby za prodej zboží	02	74	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	5 788	2 521
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	61	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 491	618
3.	Služby	06	4 236	1 903
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	3 156	1 698
D.1.	Mzdové náklady	10	2 599	1 476
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	557	222
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	557	222
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	53	0
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	7	0
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	16	7	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	46	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	8	-87
3.	Jiné provozní výnosy	23	8	-87
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	56	27
3.	Daně a poplatky	27	11	11
5.	Jiné provozní náklady	29	45	16
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	6	963
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	-1
K.	Ostatní finanční náklady	47	2	0
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-2	-1
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	4	962
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	7	186
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	7	186
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-3	776
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-3	776
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	9 059	5 208

Podpisový záznam

Zdroj: ZAKRA, s. r. o. (2022). Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2021 (druhové členění). Interní dokument společnosti ZAKRA, s. r. o.

VZZ roku 2022 je sestaven na základě analýz vnitropodnikových evidenčních systémů, tj. agregací evidenčních systémů jednotlivých programů a jejich sumarizace do položek rozvahy ve zkráceném rozsahu. Odhad byl vytvořen autorem práce se spoluúčastí jednatele.

Ozn. a	TEXT b	Číslo řádku c	odhad
			2022
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	14 790 494 Kč
II.	Tržby za prodej zboží	02	4 055 324 Kč
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	12 884 039 Kč
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	3 638 686 Kč
A.2	Spotřeba materiálu a energie	05	1 279 400 Kč
A.2.1	<i>Spotřeba kancelářského materiálu</i>		811 424 Kč
A.2.2	<i>Spotřeba stavebního materiálu</i>		337 976 Kč
A.2.3	<i>Spotřeba energie</i>		130 000 Kč
A.3	Služby	06	6 686 553 Kč
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	4 498 972 Kč
D.1	Mzdové náklady	10	2 940 716 Kč
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 558 256 Kč
E.	Úpravy hodnot v provozní oblast (součet E.1. až E.3.)	14	276 400 Kč
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	276 400 Kč
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	0 Kč
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	48 000 Kč
F.3	Poplatky státní správě	27	3 000 Kč
F.5	Jiné provozní náklady	29	45 000 Kč
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	1 138 407 Kč
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	0 Kč
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	1 138 407 Kč
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	216 297 Kč
L.1	Daň z příjmů splatná	51	216 297 Kč
L.2	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0 Kč
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	922 109 Kč
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření (+/-)	54	50 000 Kč
N.	Tvorba rezervy ze zisku		755 328 Kč
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	116 782 Kč
	Čistý obrat za účetní období (součet I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII)	56	18 845 818 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Příloha D: Dílčí odpisy dlouhodobého majetku

Služební dodávka pořízena v roce 2022

Služební dodávka	Pořizovací cena	300 000 Kč
Pořízeno: 2022	Odpis	Zůstatková cena
2022	60 000 Kč	240 000 Kč
2023	96 000 Kč	144 000 Kč
2024	72 000 Kč	72 000 Kč
2025	48 000 Kč	24 000 Kč
2026	24 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Služební automobil 1 pořízen v roce 2023

Služební automobil 1	Pořizovací cena	500 000 Kč
Pořízeno: 2023	Odpis	Zůstatková cena
2023	100 000 Kč	400 000 Kč
2024	160 000 Kč	240 000 Kč
2025	120 000 Kč	120 000 Kč
2026	80 000 Kč	40 000 Kč
2027	40 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Služební automobil 2 pořízen v roce 2024

Služební automobil 2	Pořizovací cena	500 000 Kč
Pořízeno. 2024	Odpis	Zůstatková cena
2024	100 000 Kč	400 000 Kč
2025	160 000 Kč	240 000 Kč
2026	120 000 Kč	120 000 Kč
2027	80 000 Kč	40 000 Kč
2028	40 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Nový SW pořízen v roce 2024

Nový SW	Pořizovací cena	200 000 Kč
Rok	Odpis	Zůstatková cena
1. rok	66 667 Kč	133 333 Kč
2. rok	88 889 Kč	44 444 Kč
3. rok	44 444 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Nákladní automobil pořízen v roce 2025

Nákladní auto	PC	1 000 000 Kč
Pořízeno: 2025	Odpis	Zůstatková cena
2025	200 000 Kč	800 000 Kč
2026	320 000 Kč	480 000 Kč
2027	240 000 Kč	240 000 Kč
2028	160 000 Kč	80 000 Kč
2029	80 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Software pro podporu procesního řízení pořízen v roce 2025

SW	PC	200 000 Kč
Pořízeno: 2025	Odpis	Zůstatková cena
2025	66 667 Kč	133 333 Kč
2026	88 889 Kč	44 444 Kč
2027	44 444 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Abstrakt

Gibfried, M. (2023). *Implementace střednědobého programu organizace*. [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: implementace, projekt, program, strategické cíle, analýza prostředí, analýza rizik, controlling

Kvalifikační práce je zpracována na téma „Implementace střednědobého programu organizace“ v podniku zabývajícím se komplexním řešením vodohospodářských staveb pro majitele rodinných domů a chat. Práce není rozdělena na teoretickou a praktickou část, obě části se prolínají. V úvodu je definován cíl kvalifikační práce. Nejprve je analyzováno okolí podniku a jeho strategie. Následně je představen zvolený program, včetně vyhodnocení jeho zaváděcího období v roce 2022. V další části je tvořen střednědobý plán pro roky 2023 až 2025. Následně je provedena analýza rizik a navržen plán controllingu. V poslední části je rozebráno propojení programu v rámci ostatních podnikových aktivit.

Abstract

Gibfried, M. (2023). *Implementation of the organisation's mid-term programme*. [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: implementation, project, programme, strategic objectives, environmental analysis, risk analysis, controlling

The thesis is being developed on the theme "Implementation of the medium-term programme of the organization" in the enterprise dealing with complex water construction solutions for owners of family homes and cottages. The work is not divided into theoretical and practical parts, the of these parts intersect. In the introduction, the aim of the qualification work is defined. First, the company's surroundings and strategy are analysed. The chosen programme is then presented, including an evaluation of its deployment period in 2022. The next part consists of a medium-term plan for 2023 to 2025. A risk analysis is then carried out and a controlling plan proposed. The last section discusses the linking of the programme within other corporate activities.