

**Masarykova univerzita v Brně**  
Ekonomicko-správní fakulta  
Studijní obor: Podnikové hospodářství



**KOOPERACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ  
JAKO NÁSTROJ ZVYŠOVÁNÍ  
KONKURENCESCHOPNOSTI**

**SMALL AND MIDDLE ENTERPRISES COOPERATION AS A  
TOOL OF THE COMPETITIVENESS GROWTH**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:  
Doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.

Autor:  
Bc. Tomáš Homolka

Brno, duben 2006

Jméno a příjmení autora: Bc. Tomáš Homolka  
Název diplomové práce: Kooperace malých a středních podniků jako nástroj  
Název práce v angličtině: Small and Middle enterprises cooperation as a toll of the competitiveness growth  
Katedra: podnikové hospodářství  
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jiří Novotný  
Rok obhajoby: 2006

#### Anotace

Předmětem diplomové práce „Kooperace malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti“ je analýza reálně existujícího sdružení podnikatelů s ohledem na oblasti kooperace a přínosy plynoucí ze sdružení. První část je zaměřena na zpracování teoretického konceptu, vymezení malých a středních podniků, základních druhů, forem a cílů sdružení. Druhá část popisuje a analyzuje reálné sdružení podnikatelů z oblasti stavebnictví a hospodářské důsledky plynoucí ze vstupu do „Asociace dodavatelů speciálního zakládání staveb“.

#### Annotation

The theme of my graduation theses is „The cooperation of small and medium enterprises as a tool of increasing the competitiveness“. I would like to analyze the real existing association of entrepreneurs there regarding to the area of cooperation and the benefits of the membership in the association. The first part is focused on the theoretical concept, the small and medium enterprises specification inc. basic forms and the aims of the association. The second part analyses the real association from the building industry area and the economic effects of the membership in the “Association of Special Foundation Contractors in the Czech Republic“.

#### Klíčová slova

Malý a střední podnik, sdružení podniků, kooperace, koncentrace

#### Keywords

Small and middle enterprise, companies association, cooperation, concentration

### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Kooperace malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti* vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Jiřího Novotného a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 21. dubna 2006

---

vlastnoruční podpis autora

## Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval panu doc. Ing. Jiřímu Novotnému za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce, a vedení společnosti TOPGEO Brno spol. s r.o. za spolupráci a poskytnuté informace.

## Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY</b> .....	<b>11</b>
1.1 Co jsou malé a střední podniky.....	11
1.2 Definice malých a středních podniků v rámci EU.....	11
1.3 Vymezení malých a středních podniků.....	12
1.4 Funkce malých a středních podniků v národním hospodářství.....	14
1.5 Výhody malých a středních podniků.....	15
1.6 Nevýhody malých a středních podniků.....	17
1.7 Management malých a středních podniků.....	18
<b>2 DRUHY A FORMY SPOJOVÁNÍ PODNIKŮ</b> .....	<b>20</b>
2.1 Sdružení podniků dle druhu hospodářských stupňů.....	20
2.2 Kooperace malých a středních podniků.....	21
2.3 Formy kooperace malých a středních podniků.....	22
2.3.1 Zájmová sdružení a pracovní společenství.....	22
2.3.2 Konsorcium.....	23
2.3.3 Společný podnik.....	23
2.3.4 Kartel.....	23
2.3.5 Franchising.....	24
2.4 Koncentrace malých a středních podniků.....	25
2.5 Cíle sdružování malých a středních podniků.....	28
<b>3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>30</b>
3.1 Metody finanční analýzy podniku.....	30
3.2 Horizontální analýza.....	31
3.3 Vertikální analýza.....	31
3.4 Poměrové ukazatele.....	32
3.5 Ukazatele efektivnosti.....	33

<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>34</b>
<b>4PŘEDSATVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>34</b>
4.1Předmět podnikání:.....	35
4.2Profil společnosti.....	36
4.3 Hlavní oblasti činnosti.....	36
4.4Vedlejší oblasti činnosti.....	37
4.5Organizační struktura .....	37
4.6Cíle a vize podniku.....	39
<b>5CHARACTERISTIKA ADSZS.....</b>	<b>39</b>
5.1Historický vývoj.....	40
5.2Náplň činnosti ADSZS.....	40
5.3Členství v ADSZS.....	40
5.4Stávající členové.....	42
5.5Organizační uspořádání ADSZS.....	42
<b>6TOPGEO Brno ČLEN ADSZS.....</b>	<b>44</b>
6.1Zvýšení tržeb.....	44
6.2Snížení nákladů na jednotku .....	51
<b>7FINANČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>53</b>
7.1Poměrové ukazatele.....	54
7.1.1 Rentabilita.....	54
7.1.2 Likvidita.....	57
7.2Ukazatele efektivity.....	59
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>64</b>
SEZNAM LITERATURY A DALŠÍCH PRAMENŮ.....	66
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	67

# ÚVOD

Nahrazením centrálně plánovacího hospodářského systému systémem tržním se podniky působící na trhu stále častěji setkávaly s konkurencí. Postupné otvírání české ekonomiky zahraničním investorům a podnikatelům zakončené vstupem České republiky do Evropské unie mělo za následek příliv již velmi zkušené konkurence ze zemí s nepřerušným vývojem tržního systému..

Původní státní podniky se během privatizace začaly více zajímat o své hospodaření a produktivitu práce, což mělo za následek transformaci do menších podniků s nižším počtem zaměstnanců. Ztrátu zaměstnání a příležitosti k podnikání využila spousta jednotlivců, kteří svými aktivitami daly základ malému a střednímu podnikání.

Prvotní působení jako jednotlivý podnik postupným vývojem podnikatelského prostředí ukázalo, že spolu nese mnohá omezení a nevýhody. Jedním z řešení se stala možnost kooperace a sdružování se do větších celků, což se postupem času ukázalo jako jedna z mála efektivních metod, jak se udržet na trhu a zvyšovat svoji konkurenceschopnost.

Cílem této práce je popis a analýza sdružování malých a středních podniků s ohledem na zvyšování konkurence schopnosti, identifikace forem kooperace a posouzení jejich předností a slabin.

Metodicky je práce rozčleněna do dvou hlavních částí –teoretické, která vytváří argumentační základnu možností forem spojování podniků, charakterizaci malých a středních podniků a finanční analýzu, pomocí které je hodnocen stav podniku před vstupem a po vstupu do sdružení s ohledem na jeho konkurenceschopnost.

Druhá část – praktická, se zaměřuje na zkoumání zájmového sdružení společností z oblasti stavebnictví, konkrétně podniky zabývající se speciálním zakládáním staveb.

Předmětem analýzy je vstup společnosti TOPGEO Brno spol. s r.o. do Asociace dodavatelů speciálního zakládání staveb ( ADSZS ), důsledky jejího vstupu a verifikace stanovených hypotéz:

- Vstup do Asociace dodavatelů speciálního zakládání staveb vedl k růstu tržeb společnosti.
- Vstup do Asociace dodavatelů speciálního zakládání staveb vedl ke snížení nákladů na jednotku tržeb a hospodárnosti výroby.

Oblast speciálního zakládání staveb je ovlivněna dlouhodobým růstem trhu stavebních prací a možnostmi české ekonomiky. Dalším významným charakteristickým prvkem tohoto specializovaného segmentu stavebního trhu, je začleňování prací do komplexních zakázek, kterou následně získá některý z vyšších dodavatelů, jež sám nemusí vykonávat stavební činnost, a poté následuje proces přerozdělování jednotlivých částí provádějícím společností.

Z výše uvedeného vyplývá, že provádějící subjekt musí odolávat tlaku těchto vyšších dodavatelů a má pouze malé vyjednávací možnosti, čímž je nucen přistoupit i na nevýhodné podmínky při potřebě zachovat svoji hospodářskou stabilitu. Jednou z mála možností, jak čelit onomu tlaku, je sdružování malých a středních podniků do zájmových sdružení na oborovém principu, které jako celek zvyšují vyjednávací sílu při vytváření realizačních podmínek a uzavírání kontraktů.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Podnik je definován<sup>1</sup>:

Podnik je plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. Jestliže se podnik chápe jako kombinace výrobních faktorů, jimiž jeho vlastníci hodlají dosáhnout určitých cílů, pak je nutno analyzovat všechna rozhodnutí o využívání prostředků, jimiž se mají tyto cíle optimálně realizovat.

### 1.1 Co jsou malé a střední podniky

Malé a střední podniky jsou označení, která se týkají kvantitativních výpovědí. S ohledem na velikost podniku vyjadřují rozsah potenciální nebo efektivní hospodářské činnosti. Jedná se přitom o relativní velikosti, protože bez udání měřítka nemohou o ničem vypovídat.

Měřítka pro velikost podniku mohou být jednodimenzionální nebo více dimenzionální. Měření pomocí jedné dimenze, např. počtu zaměstnanců nebo obratu, je sice relativně přesné, připouští ale jen malé nahlédnutí do podstaty podniku. Více dimenzionální měřítka sice zlepšují náhled, ale na druhé straně zase zvyšují požadavky na měření.

Široce uznávané jednotné vymezení neexistuje. Pro volbu určité klasifikace mohou být rozhodující různé účely, např.:

- tradice
- statistická strukturalizace hospodářství jedné země
- platnost právních předpisů
- nároky na podpory

### 1.2 Definice malých a středních podniků v rámci EU

Dne 7. února 1996 přijala Evropská komise doporučení týkající se definice malých a středních podniků v rámci Evropské unie. Potřeba jednotně vymežit malé a střední podniky vycházela z požadavku vytvořit rovné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty. Doposud se totiž pro vymezení malých a středních podniků používala různá kritéria při uplatňování jednotných politik Evropské unie. Velké množství dosud užívaných definic na regionální i národní úrovni tak vytvářelo rozdílné podmínky a narušovalo konkurenci mezi podniky. Byla posuzována

---

<sup>1</sup> Wöhe, G., Úvod do podnikového hospodářství

tato kritéria: počet zaměstnanců, obrat, celková hodnota aktiv, nezávislost.

### **Střední podniky**

- počet zaměstnanců: méně než 250
- roční obrat: nepřekračující 40 miliónů EUR
- celková hodnota aktiv: roční bilanční suma nepřekračující 27 miliónů EUR
- nezávislost: jiný subjekt nevlastní více než 25% jeho kapitálu a hlasovacích práv

### **Malé podniky**

- počet zaměstnanců: méně než 50
- roční obrat: nepřekračující 7 miliónů EUR
- celková hodnota aktiv: bilanční suma nepřekračující 5 miliónů EUR
- nezávislost: jiný subjekt nevlastní více než 25% jeho kapitálu a hlasovacích práv

### **Mikropodniky**

- počet zaměstnanců: méně než 10

### **Rodinné podniky**

- Převážná většina kapitálu pochází od jedné rodiny
- Jeden nebo více zástupců rodiny má rozhodující vliv na vedení nebo sami vykonávají podnikatelskou funkci
- Jeden nebo více zástupců rodiny má rozhodující vliv na vedení nebo sami vykonávají podnikatelskou funkci<sup>2</sup>
- Rodinné podniky se dělí podle kritérií uvedených výše.

## **1.3 Vymezení malých a středních podniků**

Podnik je samostatnou právní, ekonomickou, organizační a finanční jednotkou. Jeho velikost je podmíněna přírodními faktory, regionální lokalizací a demografickými faktory, použitou technikou a technologií, způsobem organizace, předmětem činnosti a charakterem základních prvků výroby.

Až do konce šedesátých let byl v Evropě typický růst velkých podniků a centralizace řídicích

---

<sup>2</sup> Prof. Dr. Mugler, J., Podnikové hospodářství malých a středních podniků

struktur, byly zvýrazňovány výhody velkovýroby. Teorie vycházela z představy, že jen vědeckotechnický pokrok, specializace a integrace znamenají růst koncentrace výroby a vytváření velkých výrobních celků. Avšak od této doby pozorujeme růst počtu malých podniků ve vyspělých ekonomikách, začal se měnit pohled na ekonomické teorie o podniku, byla znovu objevena důležitost stimulace a motivace podniku. Dochází k poklesu průměrné velikosti podniku a k výraznému růstu počtu nových malých podniků. Tato skutečnost je důsledkem řady faktorů.<sup>3</sup>

Mezi ovlivňující faktory patří:

- přesun ekonomických aktivit ve prospěch sektoru služeb;
- požadavky na diverzifikaci zboží, individualizace sortimentu, reagování na každodenní a proměnlivé požadavky zákazníků, technická a uměleckořemeslná vypracovanost vytváří vhodný prostor pro uplatnění malých a středních podniků na trhu;
- deagregace velkých podniků díky změnám v technice a technologii znamená štěpení a diferenciaci výroby, malý podnik působí jako subdodavatel velké společnosti, případně jako distributor či zušlechťovatel masově vyráběných výrobků;
- část malých podniků je zakládána nebo kontrolována velkými společnostmi – nejrozsáhlejší formou propojení malého a velkého podnikání v oblasti odbytu se stal systém smluvních vztahů „franchising“;
- zavádění a hledání nových inovačních technologií – malé podniky se zaměřují na realizaci nových objevů a vynálezů. V mikroelektronice, biotechnologii a dalších oborech nezávisí výkon na počtech pracovníků, na velikosti kapitálu, na rozsáhlé konstrukční a technologické přípravě, ale spíše na množství vědomostí a jejich aktivním využitím;
- regionální aspekty – zejména v oblasti služeb vytvářejí malé podniky nové pracovní příležitosti v okrajových a ekonomicky méně rozvinutých regionech, efektivně se napojují na místní výroby a to jako dodavatelé, tak i jako odběratelé a zpracovatelé.

Vysoká míra flexibility, otevřenější obchodní a sociální klima v malém podniku přitahují řadu potenciálních úspěšných podnikatelů, což ve svých důsledcích vede k růstu počtu malých podniků. Můžeme konstatovat, že malé a střední podniky ve většině zemí dnes hrají klíčovou roli v hospodářském růstu a vytvářejí převážnou část všech pracovních míst. Malé a střední podniky se stávají ústředním prvkem i českého soukromého sektoru.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Kolektiv autorů, Podnikání v malé a střední firmě

<sup>4</sup> Kolektiv autorů, Podnikání v malé a střední firmě

## **1.4 Funkce malých a středních podniků v národním hospodářství**

Malé a střední podniky jsou všeobecně uznávaným motorem společnosti, ale jsou vydány na milost a nemilost výkyvům trhu. Pokud se změní ekonomické podmínky, musí se změnit i samotné podniky. Velké podniky nejsou tak pružné, mají jistou míru setrvačnosti. Trvá jim určitý čas než si uvědomí potřebu změny. To jsou výchozí předpoklady pro definování funkce malých a středních podniků v ekonomice. Malé a střední podniky slouží v národním hospodářství jako:

### **a) Konkurenční prvek**

Malé a střední podniky zajišťují konkurenci a působí proti monopolním tendencím. Čím více podniků se pohybuje na určitém trhu, tím je i větší konkurence. Podniky musí o zákazníka bojovat, musí hledat své co nejlepší umístění na trhu, čímž podle mého názoru zaplňují volné výklenky trhu a způsobují tak rozrůznění produktů a služeb nabízených trhem. Zákazníkům tak zajišťují možnost volby ve spotřebě rozvíjením trhu substitutů. Vytvořením zcela nových produktů a služeb pak malé a střední podniky posouvají sociální prostředí, ve kterém žijeme, na dříve nepoznanou úroveň. Konkurenční boj pak znamená působení na optimalizaci cen. Flexibilita malých a středních podniků vede ke zrychlení inovačního cyklu, který se velké podniky naopak snaží zmrazovat. Ve vztahu k velkým podnikům je jejich pozice méně příznivá. Působí ve vzájemné konkurenci především mezi sebou s občasným popíchnutím velkých podniků.

### **b) Absorbátor pracovních sil**

Nově vznikající malé podniky, ale i rozvíjející se malé a střední podniky vytváří nová volná pracovní místa. Absorbují pracovníky propuštěné při redukci počtu zaměstnanců ve velkých firmách. Permanentní činností v malých a středních podnicích je vyhledávání nových příležitostí k podnikání, tzn. vytváření pracovních příležitostí mnohem rychleji než starší a velké podniky se stabilními podnikatelskými aktivitami. Zarážející však je naprosté ignorování malých a středních podniků absolventy vysokých škol hledajícími své uplatnění stále převážně jen u velkých podniků a ve státní správě. Přitom v malých a středních podnicích, které nemají tak pevně stanovenou hierarchii a vnitropodnikové směrnice, lze snáze prosadit své nové a kreativní myšlenky.

### **c) Zdroj inovací**

Malé podniky jsou podstatným zdrojem technologických inovací. Aby přežily, musí inovovat. Vlastníci malých podniků jsou daleko více zainteresováni na realizaci inovací, výzkumní pracovníci v malých podnicích musí být univerzálnější a z této zkušenosti mnohdy vyplývá nalezení originálnějšího řešení. Vznik nového výrobku ve velkém podniku je většinou výsledkem zlepšení výrobku stávajícího nebo změnou technologie. Malé podniky proti tomu hledají nová originální řešení, pokouší se o skok v inovaci výrobku. Inovace velkých podniků slouží většinou pouze ke snížení jejich nákladových položek prostřednictvím zlepšení technologie nabídnuté jim dodavateli při obměně strojů. Malé a střední podniky však inovují převážně z existenčních důvodů - kvůli získání většího podílu na trhu pro využití nákladově výhodnějšího rozsahu nebo pro zlepšení image podniku vytvořením luxusní řady výrobků a služeb. Inovační aktivitou malých a středních podniků vznikají mnohdy výrobky a služby na úrovni, kterou by velké podniky nikdy nepoužily. Toto přinutí velké podniky nabídnout zákazníkům kvalitu a úroveň služeb, kterou by jinak nepoznali.

## **1.5 Výhody malých a středních podniků**

### **Organizační oblast**

Malé podniky mají jednoduchou, přehlednou organizační strukturu, umožňující přímé vedení a kontrolu. Krátká cesta informačních toků dává předpoklady pro větší pružnost a rychlejší reagování na potřeby zákazníků. Jednodušší organizační struktura obvykle znamená nižší míru byrokratizace a nižší náklady na správu podniku. Mezi vedoucími pracovníky nejsou většinou žádné další mezistupně, takže informační tok je méně rušen různými šumy. Vedoucí se bezprostředně účastní na podnikovém dění.<sup>5</sup>

Výhodou je také centralizace řídicích rozhodnutí v rukou podnikatele. To umožňuje rychlost reagování, podporuje podnikavost i vysokou flexibilitu řízení podniku, méně vnitropodnikových zájmových skupin a jejich nižší vliv. Mají tedy náskok v implementaci nových přístupů managementu před velkými podniky, kde mohou být nové trendy aplikačně bolestivé. Dochází k reintegraci činností v tradiční podnikové horizontále i vertikále, bourají se obsahové i fyzické zdi mezi různými podnikovými útvary a řídicí pyramida se výrazně zplošťuje, přenosem mnoha řídicích funkcí na výkonné pracovníky. Základními jednotkami organizace se stávají sebeřídící, multifunkční procesní týmy. Každý se podílí na vzdělávání, zlepšování, rozhodování a různými formami i na výsledcích organizace.

---

<sup>5</sup> Kolektiv autorů, Podnikání v malé a střední firmě

### **Personální oblast**

Přímý kontakt s vedením podniku přináší vztah důvěry na základě poznání osobních problémů pracovníků. Ztrácí se anonymita a pracovníci více pocítují důležitost svých pracovních výkonů. Řada pracovníků je připravena vyměnit vysoké příjmy a komfortní pracovní prostředí za větší flexibilitu v zaměstnání a uspokojení z práce, z atmosféry malých skupin. Z aplikace nových trendů v této oblasti profituje jak podnik, tak i jeho zaměstnanci. Když se aktivizuje dříve nevyužitý myšlenkový potenciál většiny pracovníků, v týmech vznikají synergické efekty, řízení se zkvalitňuje, zrychluje a zlevňuje. A co je hlavní, lidé, kteří byli dosud v práci víceméně nevolníky, vykonavateli příkazů pod kontrolou, nacházejí nyní i zde svou tvůrčí životní náplň. To je skutečná revoluce, jíž bychom všichni měli uvítat.<sup>6</sup>

### **Výrobní oblast**

Výhody v této oblasti jsou spojeny většinou se specializací na určitou část trhu nebo na specifický sortiment. Při zaměření na několik typů produktu je možno zajistit nákladově příznivou produkci, případně i posilování pozic podniku na trhu. Většinou jde o produkci v oblasti zakázkové, kusové a malosériové výroby. Specializace se může týkat zaměření na lokální trhy nebo na vytvoření specifického okruhu odběratelů. Při spolupráci a kooperaci lze zajišťovat společné zásobování, odbyt a marketingové aktivity a tím zajistit nákladově příznivou produkci.

Malé a střední podniky zajišťují bohatou a diferencovanou nabídku zboží. Pátrají po individuální potřebě a jsou schopny uspokojit ji odpovídajícími individualizovanými výkony. Tak otevírají přístup na diferencované trhy a mezery trhu. Ve spojení s velkými podniky uskutečňují rozšíření sortimentu subdodávkami speciálních dílců pro masovou výrobu a doplňujícími dodávkami k sortimentu. Malé a střední podniky se mohou v podstatě rychle přizpůsobit změně poptávky dané hlediskem technickým nebo hlediskem vkusu. Regionálně přispívají k vyrovnávání poměru v nabídce a ke zlepšení infrastruktury. V místech, kde byl maloobchod soustředěn do rukou velkých podniků a tím vyřazen samostatný maloobchodník, dochází k potížím v zásobování spotřebitelů v okrajových sférách (např. starých lidí, nemocných, sociálně slabých). Existence podniku středního stavu garantuje bohatou nabídku výrobků a služeb také ve venkovských oblastech a pro málo mobilní spotřebitele.

---

<sup>6</sup> Ekonom č. 37/98

## 1.6 Nevýhody malých a středních podniků

### Oblast financování

Nevýhody v této oblasti plynou především z menších možností dostupnosti k finančním zdrojům a to především u individuálních podnikatelů. Hlavním zdrojem financování je samofinancování. Jinou možností jsou podíly dalších podílníků – zde ovšem hrozí omezení práva samorozhodování podnikatele. Nejdůležitějším zdrojem cizího kapitálu jsou bankovní úvěr a dodavatelský úvěr. Relativně vyšší výlohy na nižší objem úvěru i vyšší riziko půjčovatele nečiní malé podniky nejoblíbenějšími klienty bankovních domů.

Další nevýhodou ve finanční oblasti je fakt, že malé a střední podniky nemají obvykle vysoký stav nehmotného a hmotného majetku, aby odpisy vytvářely dostatečný prostor pro kontinuální reinvestování. Řešením může být dodavatelský či odběratelský úvěr, který se ovšem malým a středním podnikům hůře prosazuje.

### Výrobní oblast

Jde například o nevyužívání kapacit strojů a další techniky, nedostatek prostředků pro vývoj nových výrobků, a nižší stupeň technologického rozvoje apod. V malých podnicích se také většinou neobjevují žádná trvalá výzkumná nebo vývojová oddělení.<sup>7</sup>

Řešením těchto problémů by mohlo být tzv. „síťování“. Co jsou to řetězce, co jsou to sítě? I když žádná přesná definice a odlišení těchto pojmů neexistuje, převažuje následující pojetí: v řetězcích jsou v relativně stálých vztazích propojeni dodavatelé s odběrateli, v sítích spolupracují i konkurenti a další subjekty, např. vysoké školy, města a regiony. Rychlý rozvoj řetězců se v posledních letech projevuje nejen v relativně stálých obchodních vztazích dodavatelů a jejich zákazníků a v informační provázanosti (o aktuální situaci i o záměrech - např. ve vývoji výrobků), ale již i ve fyzické kolokaci (společném umístění) pracovníků různých podniků.

V malých a středních podnicích je větší podíl produkce náročná na živou práci, čímž dochází ke zvýrazňování významu lidského faktoru. Malé a střední podniky musí sázet na kvalitu své produkce, jako na dlouhodobě určující prvek jejich úspěšnosti – ta úzce souvisí s kvalifikací pracovníků. V malých a středních podnicích je poměrně malý počet nevyužitých a

---

<sup>7</sup> Kolektiv autorů, Podnikání v malé a střední firmě

pomocných pracovníků. Převažují pracovníci s odbornou kvalifikací a širokými odbornými znalostmi.

### **Oblast odbytu**

Menší, lokální trh a omezený počet odběratelů zhoršují možnost konkurenceschopnosti. V řadě případů je nutno udržovat osobní kontakty se zákazníky. Malé podniky také mohou vynakládat jenom omezené množství prostředků na reklamu. S výjimkou specializovaných výrobců musí brát malé a střední podniky v cenové oblasti ohled na ceny výrobků na velmi nízké úrovni, neboť ztrátu na tomto produktu kryjí zisky z jiného. Přirozeně jen malý počet malých a středních podniků zpracovává prognózy o budoucím vývoji trhu na bázi vědeckých poznatků. Malé podniky mají rovněž ztížené možnosti pro ovlivňování poptávky. Rovněž tento problém lze úspěšně řešit spoluprací s dalšími výrobci, či distributory. V řetězcích zatím jasně dominovala vedoucí úloha zákazníka. Zákazníci kladou požadavky dodavatelům a ti je respektují. V poslední době se však dodavatelé aktivizují. Nabízejí svým zákazníkům, že jim provedou lépe a produktivněji to, co si dosud zákazníci dělali sami.

### **Personální oblast**

Nevýhody v této oblasti souvisí s vyšší intenzitou práce, vyžadují se spíše univerzálnější pracovní síly. Také pracovní podmínky jsou méně příznivé, zejména pokud jde o sociální zabezpečení, příplatky na dovolenou, stravování apod. Rovněž pracovní čas je méně upřesněný – často je třeba se přizpůsobit množství zakázek a práce. Často dochází k nedorozuměním z důvodů chybějících organizačních schémat a vymezení pravomocí a odpovědností. Mezi další nevýhody může patřit nezáměr kvalifikovaných a ambiciózních lidí pracovat pro malé a střední podniky z důvodů upřednostnění práce ve velkých podnicích a státní správě.

## **1.7 Management malých a středních podniků**

Současný globalizující se hospodářský prostor na jedné straně způsobuje hrozbu zranitelnosti pro řadu malých a středních podniků, zvláště pak v podobě rostoucí konkurence a jejich nových forem a přístupů, na druhé straně díky pokroku v dopravních a komunikačních systémech vytváří často neočekávané příležitosti pro podnikatelské záměry.

Rysy nového současného obrazu podnikatelského prostředí 21. století vyžadují změnu celé řady aspektů manažerské práce. Ta se stává bohatší jak z hlediska své náplně, tak i momentů, které je třeba respektovat.



## Náplň manažerských aktivit

Na management malých a středních podniků je třeba pohlížet jako na plnohodnotnou činnost, která musí stejným dílem zabezpečit<sup>8</sup>:

- provozní funkce malých a středních podniků, zejména:
- nákupní, výrobní, prodejní, distribuční činnosti;
- údržbu a obnovu provozní základny;
- ekonomické úlohy jako je účetnictví, finanční styk s peněžními ústavami; pojišťovnami, daňové záležitosti apod.;
- personální činnost jako je přijímání, evidence, propouštění pracovníků, mzdová agenda atd.;
- legislativně-věcné požadavky na provoz týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ekologických požadavků, požární předpisy atd.
- rozvojové funkce malých a středních podniků, především:
- koncipování strategických záměrů;
- iniciování inovačních aktivit;
- volba vhodných organizačních forem;
- rozvoj lidských zdrojů.

Jen málo podnikatelských aktivit může zarputile lpět na svých původních výrobcích, tradičních technologiích, používaných přístupech k řízení. Ve světě, který se globalizuje, v jehož středu jsou požadavky zákazníka a kde změna je jedinou jistotou, je nezbytné průběžně monitorovat všechny impulsy (tržní, vědeckotechnické, politické) a pružně na ně reagovat. Ani malé a střední podniky se proto nemohou vyhnout inovacím svých výrobků, zdokonalování technologií a zlepšování svého řízení. Vytvoření vhodného proinovačního klima, řízení procesů změn, iniciování a podporování trvalého zlepšování jsou momenty, které management malého a středního podniku nemůže opomíjet.

Současný úspěch podnikání je spojován s disponováním schopnými lidmi. Proto je hlavním úkolem managementu kultivovat schopnosti, dovednosti, zkušenosti pracovníků podniku, jejich ochotu vyhledávat a aplikovat nové poznatky, formovat vstřícné přístupy ke změnám a zplošťování.

Nutnost mít schopné lidi v podniku na vrcholový management malých a středních podniků

---

<sup>8</sup> Kolektiv autorů, Podnikání v malé a střední firmě

klade nároky ve směru:

- výběru, hodnocení a trvalého výcviku pracovníků,
- iniciování invence, zlepšovacích aktivit, které zasáhnou co nejširší spektrum pracovníků
- podniku,
- formování sounáležitosti, loajality vůči podniku.

## **2 DRUHY A FORMY SPOJOVÁNÍ PODNIKŮ**

Kooperace podniků je v tradičním významu charakterizována jako přímá výrobní spolupráce mezi podniky anebo nověji jako dobrovolné sdružení podniků právně samostatných a autonomních. Do kooperace zahrnujeme zájmová sdružení, pracovní společenství, konsorcia, společné podniky, kartely, franchising a strategické aliance. Naopak při koncentraci mohou sdružované podniky zcela ztratit svou hospodářskou – koncern, holding, ale i právní samostatnost – fúze.

### **2.1 Sdružení podniků dle druhu hospodářských stupňů**

Podle ukazatele výrobní stupeň se rozlišují tři druhy sdružování podniků: horizontální, vertikální a sdružení neorganického druhu<sup>9</sup>.

- Horizontální: podniky na stejném výrobním stupni. Účelem je buď odstranění konkurence mezi sdruženými podniky a ovládnutí trhu proti outsiderům stejného odvětví nebo tržní moci proti dodavatelům a odběratelům. K horizontálním sdružením patří také odvětvová spojení podniků do hospodářských nebo pracovních svazů, jejichž cílem je ochrana společných zájmů jejich členů.
- Vertikální: vznikají sjednocením následných výrobních nebo obchodních stupňů – na trh vstupuje pouze výrobek konečného stupně. Směřují buď zpětně, tzn. od konečného stupně výroby k předchozím stupňům anebo dopředu tj. např. od výrobních podniků směrem k obchodním podnikům. Cílem je zde v první řadě zajistit vlastním prodejním

---

<sup>9</sup> WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství

podnikem odbyt pro navazující zpracovatelské podniky nebo pro konečného spotřebitele. Přednosti integrace zde mohou být využity jednotným řízením.

- Sdružení neorganického druhu (sdružení rozdílných odvětví): vznikají například z finančně politických důvodů anebo pro rozložení rizika. Omezení hospodářského rozhodovacího prostoru může být v každé ze tří uvedených forem sdružování podniků podle druhu smluvních a kapitálových vazeb značně rozdílné.

Druh sdružení podniků	Sdružení podniků		Hospodářská samostatnost		Právní samostatnost		Dle druhu spojených hospodářských stupňů		
	Trvalé	Dočasné	Ano	Ne	Ano	Ne	Horizontální	Vertikální	Diagonální
Konsorcium		X	X		X		X		
Kartel	X		X		X		X	X	
Zájmová sdružení	X		X		X		X		
Koncern (holding)	X		X	X	X		X	X	X
Trust	X			X		X	X	X	X
Joint Venture	X			X	X	X	X	X	

*Tabulka 1: Rozdělení podniků podle druhu spojených hospodářských stupňů*

*Pramen: NOVOTNÝ, J.: Nauka o podniku I.*

## 2.2 Kooperace malých a středních podniků

Kooperace je dobrovolné, příležitostné sdružování volnou formou dle § 829 a násl.

občanského zákoníku (pracovní společenství ve stavebnictví, konsorcia při úvěrových obchodech) anebo vytváření zájmových společenství ke společnému provedení výzkumných a vývojových prací, kartelové dohody, odborná sdružení<sup>10</sup>.

Spolupráce mezi podniky na základě koordinace funkcí a právní případně hospodářská samostatnost jsou nutnými znaky pojmu kooperace. Pro konkurenci je důležité, zda-li se kooperací omezuje soutěž nebo ovládá trh. Pro placení daní je podstatné, zda se vytváří pro určité funkční oblasti samostatný podnik, vnitřní vztah nebo zda jde o smlouvu týkající se jednoho nebo více projektů.

Malé a střední podniky chtějí kooperací s ostatními podniky zvýšit svou konkurenční schopnost a zmenšit svá rizika. Aby se zachoval konkurenční princip podstatný pro tržní hospodářství, zakazuje zákon proti omezování konkurence kartelové dohody.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> WÖHE, G.: Úvod do podnikového hospodářství.

<sup>11</sup> WÖHE, G.: Úvod do podnikového hospodářství

## 2.3 Formy kooperace malých a středních podniků<sup>12</sup>

### 2.3.1 Zájmová sdružení a pracovní společenství

Je to trvalé horizontální sdružení podnikatelských subjektů se zachovanou hospodářskou i právní samostatností. Zájmová sdružení a pracovní společenství vznikají dobrovolně k podpoře a prosazování zájmů svých členů. Starají se o organizaci spolupráce sdružených podniků nebo pracovníků, vystupují jejich jménem vůči územní samosprávě a státní správě apod. Jedná se například o Sdružení automobilového průmyslu, Družstevní asociaci České republiky apod.

Právní úprava sdružení je zakotvena v § 20f a následujících občanského zákoníku, který stanovuje jako podmínku založení sdružení sepsání zakládající listiny nebo záznam ustanovující členské schůze.

Další povinnou listinou takto řádně založeného zájmového sdružení právnických osob jsou stanovy, ve kterých musí být zakotveno:

- název,
- sídlo
- předmět činnosti sdružení
- úprava majetkových poměrů,
- vznik a zánik členství,
- práva a povinnosti členů,
- orgány sdružení a vymezení jejich působnosti,
- způsob zrušení sdružení

Po splnění těchto podmínek a zápisem do registru sdružení vedeného u okresního úřadu se založené sdružení stává právnickou osobou, jež odpovídá svým majetkem za nesplnění svých povinností.

---

<sup>12</sup> SYNEK, M., a kol.: Podniková ekonomika.

### **2.3.2 Konsorcium**

Jedná se o dočasné horizontální sdružení podniků, kterým je zachována jak hospodářská tak i právní samostatnost. Konsorcium je vytvářeno k uskutečnění přesně vymezeného projektu. V praxi jde o např. úvěrová konsorcia, kdy poskytnutí velkých úvěrů přesahuje možnosti jednoho věřitele. Česká legislativa pojem konsorcium nezná, konsorcium lze utvořit na základě smlouvy o sdružení podle občanského zákoníku.

### **2.3.3 Společný podnik**

je sdružení dvou nebo více podnikatelů, z nichž žádný nemá rozhodující vliv.

Představitelem je tzv. Joint Venture – spojení dvou nebo více nezávislých podniků, aby uskutečnily určitý specifický cíl.

Joint Venture (v překladu společné riziko) je trvalé horizontální nebo vertikální sdružení, při němž je zachována právní samostatnost a hospodářskou samostatnost tyto dva nebo více podniků ztrácejí. Pod pojmem Joint venture si lze představit společné podnikání sdružených subjektů, kde dochází ke spojování určitých útvarů k realizaci společného projektu.

Rozhodování je pak na těch, kteří jsou v daných poskytnutých útvarech specialisty. Např. podnik, který poskytnul útvar odbytu do tohoto společného projektu, bude rozhodovat v oblasti odbytu.

Tento typ sdružení je často vytvářen mezi podniky z různých zemí, právě kvůli specifickým výhodám různých států. V praxi to může vypadat tak, že jeden partner provádí vývoj a výrobu ve svém podniku, ale finální montáž, za kterou nese konečnou odpovědnost, se uskutečňuje již ve společném podniku – joint venture, kde je za oblast odbytu odpovědný druhý partner, specialista na obchod.

### **2.3.4 Kartel**

Trvalé horizontální nebo vertikální sdružení podniků, při kterém je hospodářská i právní samostatnost zachována. Kartel je založen na základě smlouvy nebo ústní dohody mezi zúčastněnými podniky za účelem odstranění konkurence a maximalizace zisku. Hospodářská soutěž může být podle Novotného narušována těmito formami kartelu:<sup>13</sup>

- Cenový kartel je uplatňován tak, že sdružené podniky se domluví na pevných prodejních cenách, popřípadě na minimálních cenách

---

<sup>13</sup> NOVOTNÝ, J., Nauka o podniku I.

- Podmínkový kartel obsahuje totožné podmínky zúčastněných podniků, jedná se např. platební podmínky, rabaty atd.
- Územní kartel znamená, že sdružené podniky si rozdělují trh na jednotlivá teritoria, kde budou operovat a nebudou si vzájemně konkurovat
- Množstevní kartel je realizován přes produkční kvóty pro zúčastněné podniky, které nesmí vyrobit ani více ani méně produkce.

Tato forma sdružení je v ekonomicky vyspělých zemích zakázána, přesto se v neformální podobě vyskytuje a o její potlačení usiluje v České republice Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

### 2.3.5 Franchising

Je specifickou formou propojování podniků. Svou povahou je zařaditelný jak mezi formy sdružování podniků, tak mezi formy organizace odbytové cesty produktu poskytovatele franchisy.

Franchising je novou formou sdružování podniků a představuje dlouhodobou, smluvně uzavřenou vertikální spolupráci mezi nezávislými podnikateli. Franchising znamená ústní nebo písemnou smlouvu, na jejímž základě jeden subjekt (poskytovatel franchisy – franchisor) poskytuje jinému subjektu (příjemci franchisy – franchisant) povolení užívat své obchodní jméno, značku, logo nebo jinou charakteristiku. Příjemce franchisy neztrácí svou samostatnost, podniká pod svým jménem a na vlastní riziko.

Výhody pro příjemce franchisy spatřuje Synek zejména v tom, že mu umožňuje daleko větší růst, než kdyby se o rozvoj pokoušel sám. Franchisantovi jsou mateřskou organizací poskytovány různé služby, např. školení managementu, právní poradenství apod. Mezi výhody plynoucí z poskytování franchisingu patří úspora počátečního kapitálu, provozních nákladů, např. mzdy (ty jsou vypláceny zaměstnancům od příjemce franchisy), nemalou úlohu mají také příjmy plynoucí ze vstupních poplatků, pravidelných měsíčních poplatků (buď paušálně nebo procenta z tržeb) aj. V České republice na základě franchisingu fungují např. McDonald's, Family Frost, Holiday Inn aj.<sup>14</sup>

Podle Novotného se *franchisingem* rozumí smluvně upravená kooperace právně i hospodářsky samostatných podniků, při které poskytovatel franchisy prodává právo příjemci franchisy nabízet a prodávat statky a služby pod stanovenou obchodní značkou.

<sup>14</sup> SYNEK, M. a kol., Podniková ekonomika

Poskytovatel franchisy dává příjemci franchisy k dispozici následující:<sup>15</sup>

- Obchodní jméno a značku svého podniku
- Metody a techniky provozního vedení
- Výrobní postupy, receptury
- Dodávání zboží, zásobování
- Koncepti marketingu
- Školení a trénink personálu

Za výše uvedené privilegia platí příjemce franchisy jednorázový nebo pravidelně se opakující poplatek (cca 5-7% z obratu) a je zavázán používat předepsané metody obchodního vedení. Poskytovatel franchisy má právo kontrolovat dodržování smluvních podmínek. Výsledkem je jednotný image sdružených subjektů, které zpravidla působí navenek jako jeden totožný podnik.

## **2.4 Koncentrace malých a středních podniků**

Jak uvádí Wöhe (1995), koncentrace vzniká pokud sdružení podniků omezuje nebo plně odstraňuje hospodářskou samostatnost, ačkoliv se jejich právní samostatnost změnit nemusí. Hlavním znakem koncentrace je podřízení sdružených podniků jednotnému vedení. Jednotné vedení lze zajistit výraznou kapitálovou účastí anebo smluvně dle § 66a odst. 7 obchodního zákoníku – koncern, holding.

Může se stát, že ovládaný podnik musí vyhovět příkazům nadřízené společnosti i pokud je to pro nějnevýhodné, celku to však může přinášet prospěch.

Pokud se podniky při sdružení vzdávají právní samostatnosti hovoří se o fúzi. Ta může nastat sloučením (např. společnost A přejímá společnost B, po té existuje pouze podnik A), nebo splynutím (společnosti A a B vytvářejí spolu nový podnik C). Fúze je charakterizována jako získání jedné společnosti druhou, a to například tak, že jedna koupí akcie té druhé. Když se sloučí dvě firmy na různém stupni výrobního procesu, například firmy zpracovávající železnou rudu a ocel, tak se hovoří o vertikální fúzi. Pokud se spojí dvě společnosti vyrábějící pro stejný trh, řekněme dva automobilní výrobci, řeč je o horizontální fúzi. A do třetice, jestliže se spojí dvě firmy působící na dvou vzájemně nesouvisejících trzích, třeba producent bezpečnostního signalizačního zařízení pro banky a závod na přípravu chemických hnojiv, pak půjde o konglomerátní fúzi.

---

<sup>15</sup> NOVOTNÝ, J., Nauka o podniku I

Splynutím podniků buď všechny podniky zanikají a vzniká podnik nový, nebo jeden podnik existuje dále a ostatní do něj vplynou. K fúzi se podniky rozhodují proto, že je to v jejich zájmu. Tím se fúze liší od nabídky k převzetí, ve které podnik nabídne, že koupí akcie jiného podniku za stanovenou cenu, která je obvykle vyšší než tržní cena, aby nad ním získal kontrolu. Pokud k tomu dojde přes odpor managementu přebírané firmy, označuje se tento fakt jako nepřátelské převzetí.

Vzhledem k tomu, že ekonomika potřebuje velké množství samostatných podnikatelů, kteří jsou ochotni přijímat autonomní rozhodnutí a riziko, musí státní hospodářská politika zabezpečovat konkurenční struktury zákony a opatřeními proti zneužití, ale také podporovat kooperaci malých a středních podniků, která by zvýšila jejich výkonnost a tím posílila konkurenční schopnost proti velkým konkurentům.





*Pramen 1: WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství.*

*Obrázek 1: Rozdělení sdružení podniků dle hospodářské a právní samostatnosti*

## 2.5 Cíle sdružování malých a středních podniků

Dobrovolným sdružením, kterým se podnik více nebo méně vzdává své hospodářské samostatnosti, se podnik snaží dosáhnout dlouhodobé maximalizace zisku. K tomu přispívají především následující cesty, které se nemusí vylučovat, ale mohou být vedle sebe<sup>16</sup>:

- Zvýšení hospodárnosti racionalizačními efekty, a tím snížení nákladů v rámci větší hospodářské jednotky.
- Posílení konkurenční schopnosti zlepšením pozice na trhu proti odběratelům, dodavatelům nebo potencionálním věřitelům.
- Rozložením na větší počet partnerů se mohou snížit rizika podnikové činnosti.
- Získání hospodářskomocenské pozice na trhu omezením konkurence.
- Vytvářet organizace (hospodářské svazy), které mohou prosazovat společné zájmy proti zákonodárci, státní správě a ostatním sdružením.

Malé podniky chtějí kooperací především zvýšit svoji konkurenční schopnost a omezit rizika na trhu, zatímco velké se snaží koncentrací především ovládnout trh nebo kartelovými dohodami sloučit tak, aby mohly diktovat odbytové ceny, protože konkurence malých podniků mimo kartel nemůže být účinná. Zákon na ochranu hospodářské soutěže zakazuje kartelové dohody, vzhledem k zachování konkurence, která je pro tržní princip podstatná. Základem většiny kooperací mezi malými a středními podniky, které neomezují konkurenci, je dosahování racionalizačních efektů. Avšak sdružení, primárně vzniklé na základě racionalizačních úvah, se během času může stát těsnější, a z toho vyplyne omezení konkurence vznikem skupiny podniků, které ovládnou trh.

Cíle sledované sdružováním podniků zahrnují všechny funkční oblasti podniku. Přitom může být rozhodující pouze jediný cíl, může se však sledovat několik paralelních cílů. Cíl anebo cílová kombinace slučování podniků určují zpravidla právní formu, intenzitu a časovou dimenzi sdružení.

### Cíle v zásobovací oblasti

---

<sup>16</sup> WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství

Společným nákupem se snaží sdružení, které vycházejí ze zásobovacího sektoru, dosáhnout zlepšených podmínek proti velkým dodavatelům a tím i příznivějších podmínek dodávky, platebních podmínek, termínů a společným nákupem větších množství získat výhodnější ceny. Vznikají nákupní družstva, dobrovolné řetězce, nákupní syndikáty. Zejména odvětví mimořádně silně závislá na externích dodavatelích se snaží koncentrací snížit riziko zajištění surovin v požadované kvalitě a kvantitě. Průmyslové podniky, kterým při opožděných dodávkách mohou vznikat výrazné ztráty, omezují rizika kapitálovou účastí anebo plnou integrací dodavatelských podniků.

### **Cíle ve výrobní oblasti**

Spojení ve výrobní oblasti umožňuje koordinaci množství a kvality produkce i výrobních postupů. Normování a vytvoření typových řad může při výrobě ve velkých sériích vyvolat nákladovou degeneraci. Anebo může jít o diferenciaci výrobního programu zařazením nových výrobků (diverzifikace), což snižuje riziko sektoru lepším využitím zařízení. K dalším opatřením patří sladění výrobního programu, sloučení výrobních kapacit, výměna zkušeností, vytváření společných výzkumných pracovišť pro vývoj a společné využívání patentů.

### **Cíle ve finanční oblasti**

Společným opatřením kapitálu se mohou teprve po sdružení malých a středních podniků realizovat zvláště velké a kapitálově náročné investiční záměry a tím i racionálnější technologické postupy. Na základě růstu důvěryhodnosti se může také rozšířit možnost získání cizího kapitálu. Zvláště velký kapitál vyžaduje (v důsledku větších rizik a dlouhých platebních termínů) otevírání mezinárodních trhů. Jiným motivem je také společné financování velkých projektů, které přesahuje finanční možnosti jednoho podniku.

### **Cíle v odbytové oblasti**

K zajištění a zlepšení pozice na trhu bývá častým motivem vytvoření společné, racionálně pracující odbytové organizace, která se snaží o vyřazení konkurence (vlastně o vytvoření monopolního postavení) zavedením jednotných cen, jednotných obchodních podmínek nebo odbytových kvót. Zde bývá východiskem především zvýšení rentability činností. Určitou úlohu hraje také snaha o snížení rizika zajištěním odbytových možností. Podniky usilující o sdružení vyrábějí produkci ve věcné souvislosti s vlastními výrobky (horizontální diverzifikace), patří do předcházejícího nebo následujícího odbytového stupně (vertikální diverzifikace) nebo se navzájem doplňují (komplementární diverzifikace).

## **Daňové cíle**

Význam tohoto motivu je po zavedení daně z přidané hodnoty zřejmý více v mezinárodním měřítku. Podnikové sdružení se snaží přenášet činnosti do zemí, ve kterých je jejich zdanění nižší.

Ostatní cíle kooperace, které mohou podniky sledovat sdružováním do svazů nebo do akčních společenství, založených často jen na omezenou dobu, mohou být především společná reklama, provádění společných podnikohospodářských činností, realizace společných vědeckotechnických záměrů, společné informační a zpravodajské služby, společná práce s veřejností (public relations), společné lobování apod.

## **3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU**

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti za pomoci specifických postupů a metod. Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Zdrojem informací pro její sestavení jsou účetní výkazy, které umožňují nastínit budoucí vývojové trendy.

### **3.1 Metody finanční analýzy podniku**

Metody finanční analýzy je vhodné využít především pro srovnání výše ukazatelů podniků před sdružením s tím, jak se tyto ukazatele vyvíjí u sdruženého podniku. Pro objektivní hodnocení je nezbytná dostatečně dlouhá časová řada, jelikož je nezbytné eliminovat náklady bezprostředně související s procesem sloučení.

Při provádění finanční analýzy je třeba vzít v úvahu slabé stránky jednotlivých účetních výkazů. V případě rozvahy jsou to především následující:

- účetní standardy užívají pro ocenění aktiv původní pořizovací cenu, která, i když je pravidelně upravována o odpisy, neodráží současnou hodnotu majetku,
- odpisy, které hodnotu majetku snižují vzhledem k opotřebení jsou jen nepřesným vyjádřením skutečného procesu stárnutí,
- v některých případech majetek svou hodnotu v čase zvyšuje,
- zásoby nejsou jako součást oběžného majetku oceněny aktuálními cenami, ale původními pořizovacími cenami, podnik může volbou způsobu oceňování jejich skutečnou cenu

zkreslit.

K hlavním nedostatkům výkazu zisků a ztrát patří:

- výkaz se zaměřuje na vyčíslení zisku jako rozdílu mezi výnosy a náklady, zisk je však pouhou účetní veličinou, nikoli skutečným hotovostním příjmem,
- výkaz je sestavován na aktuální bázi, do tržeb jsou zahrnuty prodeje odběratelům na úvěr ve sledovaném období, nikoli však inkasa plateb z prodejů realizovaných na úvěr v předchozích obdobích,
- obdobně v případě nákladů běžného období jsou zahrnovány položky, jež v tomto období nebyly uhrazeny, byť s ním souvisejí. Vedle toho existují položky, jež nejsou hotovostním výdajem spojeným s úbytkem peněžních prostředků (odpisy, rezervy, apod.),
- mimořádné položky mohou zjištěné vývojové trendy zkreslit.

### 3.2 Horizontální analýza

Z časových řad účetních výkazů lze detailně zkoumat průběh změn a odhalovat trendy finančně vyjádřených položek. Technika rozboru vychází z porovnání běžného roku a roku předchozího. Porovnání jednotlivých položek výkazů se provádí po řádcích, horizontálně, proto hovoříme o horizontální analýze absolutních ukazatelů. Zjišťuje procentní změny jednotlivých položek účetních výkazů oproti předchozímu období.

Absolutní čísla nesourodých položek (např. tržby a zisk) jsou jako taková těžko souměřitelná. Avšak vyjádříme-li je jako procentuální změnu oproti předcházejícímu roku, jasně vidíme, k jakým změnám došlo. Velkým úskalím této metody je inflace, která výsledky výrazně zkresluje. Dále je potřeba zvážit situaci ve vnějším prostředí (daňové změny, nová konkurence na trhu, změny na trzích, apod.).

Absolutní změna = ukazatel  $t$  - ukazatel  $t-1$ , kde  $t$  je příslušný rok

Procentní změna je relativním vyjádřením změny absolutní:

$$\% \text{ - ní změna} = 100 \times (\text{ukazatel } t - \text{ukazatel } t-1) / \text{ukazatel } t-1$$

### 3.3 Vertikální analýza

Aby se ulehčila srovnatelnost účetních výkazů s předchozím obdobím, a zejména pak, aby se umožnila srovnatelnost několika společností různé velikosti, analyzují se účetní výkazy často pomocí procentního vyjádření, nazvaného procentní rozbor komponent. Jednotlivé komponenty vztahujeme k témuž okamžiku a vyjadřujeme je jako procentní podíly jedné z těchto komponent.

Tato technika rozboru se někdy označuje jako vertikální analýza, protože se pracuje v jednotlivých letech od shora dolů. Její použití je výhodné pro srovnání údajů v účetních výkazech v delším časovém horizontu, i pro srovnání podniku s jinými podniky v daném oboru či pro srovnání s odvětvovými průměry.

### 3.4 Poměrové ukazatele

Poměrový ukazatel charakterizuje vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměrů. Má-li mít poměrový ukazatel smysluplnou interpretaci, musí pochopitelně existovat vzájemná souvislost. Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je velice oblíbená metoda, avšak skrývá v sobě několik úskalí v podobě omezujících podmínek vycházejících ze slabých stránek účetních výkazů a vnitropodnikových směrnic účetnictví, jež značně snižují její univerzální použitelnost.

Mezi hlavní skupiny poměrových ukazatelů řadíme<sup>17</sup>:

- Ukazatele finanční situace – ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti  
Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky.  
Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky  
Rychlá likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky  
Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá cizích zdrojů k financování.  
Zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva
- Ukazatele aktivity  
Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.  
Obrat zásob (v počtu obrátů za rok) = tržby / zásoby  
Doba inkasa pohledávek (ve dnech) = pohledávky / (roční tržby/360)  
Obrat stálých aktiv (v počtu obrátů za rok) = tržby / stálá aktiva  
Obrat oběžných aktiv (v počtu obrátů za rok) = tržby / oběžná aktiva  
Obrat celkových aktiv (v počtu obrátů za rok) = tržby / celková aktiva
- Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)  
Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku.  
Rentabilita tržeb: čistý zisk / tržby

<sup>17</sup> SYNEK, M., a kol.: Podniková ekonomika

Výnosnost celkových aktiv (ROA) = čistý zisk / celková aktiva

Výnosnost vlastního jmění (ROE) = čistý zisk / vlastní kapitál

### 3.5 Ukazatele efektivity

Hodnocení efektivity znamená měření účinnosti každého jednotlivého výrobního faktoru<sup>18</sup>.

V praxi měříme účinnost lidské práce (ukazatele označujeme jako produktivitu práce), účinnost strojů a zařízení, materiálu apod. Rozhodující je však souhrnný efekt a souhrnná efektivity všech výrobních faktorů. Měřítkem efektivity je poměr hodnoty výstupu k hodnotě vstupu.

Ukazatel haléřové nákladovosti = náklady / výnosy

Rentabilita nákladů = zisk / náklady

Rentabilita obrátu = zisk / obrát

Mezi ukazatele produktivity práce řadíme především :

Poměr výnosů k počtu pracovníků = výnosy / počet pracovníků

Poměr zisku k počtu pracovníků = zisk / počet pracovníků

Přidanou hodnotu na pracovníka = přidaná hodnota / počet pracovníků

---

<sup>18</sup> SYNEK, M., a kol.: Podniková ekonomika

## PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je zaměřena na zájmové sdružení společností z oblasti stavebnictví, konkrétně podniky zabývající se speciálním zakládáním staveb.

Předmětem analýzy je vstup společnosti TOPGEO Brno spol. s r.o. do Asociace dodavatelů speciálního zakládání staveb ( ADSZS ), důsledky jejího vstupu a verifikace stanovených hypotéz:

- Vstup do ADSZS vedl ke snížení nákladů na jednotku tržeb
- Vstup do ADSZS vedl k růstu tržeb

## 4 PŘEDSATVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI

**Název:** TOPGEO BRNO, spol. s r o.



**IČ:** 41603338

**Sídlo:** Olomoucká 75, 627 00 Brno, ČR

**Statutární orgán:** František Komárek jednatel

Ing. Petr Homolka jednatel

**Prokura:** Ing. Lukáš Komárek prokurista

**Základní kapitál** 2,000.000 Kč

**Počet zaměstnanců:** 236 (stav k 1.4.2006)

**Obrat společnosti:** 750 mil.



#### 4.1 Předmět podnikání:

- obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost
- projektování jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování
- provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování
- provádění staveb jejich změn a odstraňování
- přípravné práce pro stavby
- specializované stavební činnosti
- geologické práce
- Činnosti, které nejsou živnostmi, tj. činnosti, které jsou vykonávány podle zvláštního zákona, tj. zákona ČNR č. 61/1988 Sb. o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě ve znění pozdějších právních předpisů:
  - Hornická činnost
    - a/ vyhledávání a průzkum ložisek vyhrazených nerostů
    - Činnost prováděná hornickým způsobem
      - b/ inženýrsko-geologický a hydrogeologický průzkum, kromě geologických prací, prováděných za účelem získání doplňujících údajů pro dokumentaci staveb a písm. h/ strojní vrtání studní s délkou nad 30 m a vrty s délkou nad 30 m
    - Projektování, provádění a vyhodnocování geologických prací v oboru inženýrské geologie při činnosti prováděné hornickým způsobem , inženýrsko-geologický a hydrogeologický průzkum, kromě geologických prací, prováděných za účelem získání doplňujících údajů pro dokumentaci staveb

## **4.2 Profil společnosti**

TOPGEO BRNO, spol. s r.o. je moderní společnost poskytující široké spektrum činností speciálního zakládání staveb, stavební výroby s orientací na železobetonové konstrukce a činností pro inženýrsko geologický, hydrogeologický a stavebně geologický průzkum.

Společnost byla založena a působí na trhu od roku 1991. Předmět činnosti se postupně rozvíjel od vrtných prací pro účely inženýrsko geologického průzkumu, hydrogeologického průzkumu, monitoringu a sanace znečištění podzemních vod, přes práce speciálního zakládání staveb, jejichž podíl postupně převážil, až po současnost, kdy společnost úspěšně realizuje také činnosti stavební výroby.

TOPGEO BRNO nabízí a poskytuje komplexní služby při řešení zakázky - IG/HG/SG průzkum včetně vyhodnocení, návrh optimálního technického řešení respektujícího specifické podmínky konkrétního prostředí, zpracování projektové dokumentace, přípravu a vlastní realizaci díla tak, aby bylo dosaženo spolehlivého vyřešení zadání při minimalizaci nákladů.

Zákazník tak má možnost zvolit větší počet dodavatelů jednoduchých služeb kompletujících celek nebo využít nabídky komplexního řešení firmy TOPGEO BRNO - od průzkumu po celou spodní stavbu případně až monolitický skelet. TOPGEO BRNO kromě efektivních řešení garantuje vysokou produktivitu práce a tedy rychlou realizaci díla, které je dosahováno díky rozsáhlému strojnímu a technologickému zázemí firmy. Společnost se vybavila a dále investuje do nejmodernějších strojů a technologií pro provádění prací speciálního zakládání, které jsou zárukou spolehlivosti provedení díla včas a ve vysoké kvalitě.

Profesionální způsob realizace záměrů společnosti TOPGEO BRNO je dotvářen vlastními kvalifikovanými zaměstnanci s dostatkem zkušeností a celý systém poskytování kvalitního produktu je pravidelně certifikován nezávislou akreditovanou společností.

## **4.3 Hlavní oblasti činnosti**

Stabilní součástí komplexu činností jsou vrtné práce v oborech inženýrské geologie, hydrogeologie a stavební geologie – geotechniky.

Těžiště činností se trvale přesunulo do oboru speciálního zakládání staveb a tato činnost bude v budoucnu nejvíce rozvíjena. Vedení firmy v tomto oboru spatřuje velkou perspektivu růstu na základě předpokladu pokračujícího rozvoje dopravní infrastruktury a přílivu stavebních

investic. Navíc specializace a profesionalizace v tomto oboru umožní společnosti působit v budoucnu také na zahraničních trzích východní Evropy.

Činnosti stavební výroby se postupně stávají samostatným produktem nabízeným společností, i když stále doplňují hlavně práce speciálního zakládání tak, aby mohla společnost nabízet komplexní služby a produkty vlastními kapacitami bez závislosti na podzhotovitelích. Dále bude společností podporováno zejména provádění monolitických železobetonových konstrukcí s cílem zvýšit obrát a vejít ve známost jako subjekt provádějící tyto činnosti stavební výroby.

#### **4.4 Vedlejší oblasti činnosti**

Společnost Topgeo Brno dále provozuje několik činností, které v případě nedostatečného vyřízení vnitropodnikovými požadavky poskytuje dalším subjektům na trhu. Jedná se zejména o výrobu uzávěrů vrtů, perforaci, přepravní a jeřábové výkony, dílenskou výrobu, servis vrtných souprav, nákladních automobilů a opravářenskou činnost.

#### **4.5 Organizační struktura**

##### **Vedení společnosti**

František Komárek – ředitel

Ing. Petr Homolka – finanční a obchodní ředitel

Ing. Lukáš Komárek – prokurista

##### **Širší vedení společnosti**

vedoucí obchodního oddělení

vedoucí ekonomického oddělení

vedoucí výrobního závodu 1

vedoucí výrobního závodu 2

vedoucí výrobního závodu 3

vedoucí výrobního závodu 4

vedoucí výrobního závodu 5

### **Nevýrobní útvary**

vedení firmy VF

obchodní a projekční oddělení OPO

ekonomické oddělení EO

obchodní zastoupení Praha

### **Výrobní závody**

VZ1 – závod vrtných prací pro IG/HG/SG

VZ2 – závod speciálního zakládání staveb – maloprofilového vrtání

VZ3 – stavební závod

VZ4 – závod speciálního zakládání staveb – velkoprofilové vrtání

VZ5 – závod technických činností

VZ1 – závod vrtných prací pro IG/HG/SG realizuje především vrtné práce pro zajištění zdrojů pitné vody, geologický průzkum, inženýrskou geologii, hydrogeologii, ložiskovou geologii, balneologii, ekologii, odvodnění stavebních jam, sesuvů a pro využití geotermální energie apod.

VZ2 – závod speciálního zakládání staveb (maloprofilové vrtání) provádí především mikropiloty, mikrozápory, tyčové a lanové kotvy, injektáže a vrty pro různé účely jako samostatné prvky nebo jako součást komplexu prací hlubinného zakládání.

VZ3 – stavební závod provádí činnosti stavební výroby s orientací na kompletní dodávky železobetonových monolitických konstrukcí (skelety, patky, pasy, desky, zdi, skořepiny aj.), stříkané betony, spínání stavebních objektů, vodo hospodářské stavby apod.

VZ4 – závod speciálního zakládání staveb (velkoprofilové vrtání) realizuje velkopřůměrové piloty pro založení objektů záporu pro zajištění stavebních jam, odvětrávací a odplyňovací vrty apod.

VZ5 – závod technických činností zajišťuje zejména pro potřeby firmy ale i pro externí zákazníky přepravní a jeřábové výkony, dílenskou výrobu, servis vrtných souprav, nákladních automobilů a opravářenskou činnost.

## 4.6 Cíle a vize podniku

### Základní vize

- stát se leaderem na trhu v oblasti speciálního zakládání staveb
- všestranná spokojenost jak ze stran zaměstnanců, zákazníků tak ze stran vedení

### Strategické cíle podniku

– hierarchicky uspořádané:

1. maximalizace zisku a tržní hodnoty společnosti
2. zajistit kvalitu a spokojenost zákazníků – kvalita zajištěna špičkovými technologiemi a kvalifikovaným personálem
3. hospodárnost – zajištěna opět novými technologiemi
4. růst – a to postupnou expanzí na nové trhy (Slovensko)

## 5 CHARATERISTIKA ADSZS

Asociace dodavatelů speciálního zakládání staveb je nezávislé zájmové sdružení společností a firem, které jsou přímými dodavateli technologií speciálního zakládání staveb. Asociace byla ustavena dne 21.10.1999 a 10.3.2000 byla přijata za řádného člena EFFF ( Evropská Federace Dodavatelů Speciálního Zakládání ).

## **5.1 Historický vývoj**

Asociace navazuje na historické kořeny profesních spolků, které vždy byly nedílnou součástí společenského života v celém evropském prostoru, využívá získané poznatky a zkušenosti a koordinuje postupy s ostatními evropskými národními organizacemi, sdruženými v EFFC.

## **5.2 Náplň činnosti ADSZS**

Hlavní náplní činnosti Asociace je podpora rozvoje metod speciálního zakládání, prosazování oprávněných zájmů a požadavků členů a neustálé zlepšování a zkvalitňování všech činností, souvisejících s realizací prací speciálního zakládání.

Činností Asociace je podpora rozvoje metod speciálního zakládání ve všech oblastech použití, a to zejména při:

- prosazování oborových zájmů při přípravě, projednávání a schvalování obecně závazných předpisů, týkajících se činnosti členů Asociace.
- prezentaci a prosazování zájmů členů Asociace u vládních a zákonodárných institucí, správních orgánů, profesních institucí, stavebních firem i jiných podnikatelských subjektů, technických poradců, stavebních inženýrů, architektů, a dalších zainteresovaných stran v České republice i v zahraničí
- prosazování společných zájmů členů Asociace na zlepšování standardů provádění metod speciálního zakládání a na udržování vysokých standardů technické odbornosti oboru, bezpečnosti práce a inovací.
- prosazování společných zájmů členů Asociace v přípravě oboru na začlenění do širšího trhu EU, ve spolupráci s EFFC (Evropská Federace Dodavatelů Speciálního Zakládání), prosazování větší informovanosti o možnostech a výhodách metod speciálního zakládání.

## **5.3 Členství v ADSZS**

Členy asociace jsou společnosti, jejichž hlavní náplní je provádění pilotáže, podzemních stěn nebo ostatních speciálních metod zakládání.

Členství v asociaci je podmíněno absolvováním přijímacího procesu, který se skládá ze tří kroků:

1.krok: Společnost podává písemnou žádost o vstup do asociace, která musí být podpořena dvěma stávajícími členy

2.krok: poskytnutí informací o společnosti dle platných řádů a referencí opravňujícím ke vstupu.

Tímto se společnost stává kandidátem členství.

3.krok: Hlasování stávajících členů na řádně svolané schůzi. Právoplatným členem se společnost stává po odsouhlasení minimálním počtem 75% hlasů.

Členství v asociaci zanikne, pokud člen asociace ukončí činnost (nebo přestane existovat), nebo člen oznámí nejpozději tři měsíce před koncem finančního roku svůj záměr vystoupit z asociace.

Pokud to neudělá, je člen povinen zaplatit příspěvky pro následující rok, které se počítají podle počtu hlasů resp. dle počtu zaměstnanců. Výši příspěvku a počet hlasů lze vyčíst z následující tabulky.

Počet zaměstnanců	Výše poplatku (Kč)	Počet hlasů
do 25	25.000	1
do 100	50.000	2
100 a více	75.000	3

Tabulka 2: Poplatky a hlasy

Scházení členů probíhá vyhlášením výroční Valná hromady, Rady, a další schůze svolává sekretář na žádost předsedy nebo jedné třetiny členů. Před schůzí se rozesílá důvodová zpráva spolu s jednacím pořádkem (agendou).

Schůze je usnášeníschopná při účasti delegátů disponujících nadpoloviční většinou hlasů členů Asociace.

Hlasování, pokud není jinak specifikováno, se provádí prostou většinou tajným hlasováním členů přítomných na schůzi Rady.

## 5.4 Stávající členové

Ke konci roku 2005 je členy Asociace 14 nejvýznamnějších společností, které na působí na trhu speciálního zakládání a není zde prozatím žádná firma, která by projevovala tendence vstupu.

Název společnosti	Počet zaměstnanců				
	Malé podniky		Střední podniky		
	0-25	26-50	51-100	101-200	200-250
AZ SANACE, a.s.				☐	
GEO-ING Jihlava, spol. s r.o.					☐
GEOINDUSTRIE, s.r.o.				☐	
GEOSPOL Brno, spol. s r.o.			☐		
GEOSTAV spol. s r.o.			☐		
KELLER - Speciální zakládání spol. s r.o.		☐			
PREZIPP,s.r.o.				☐	
SKANSKA CZ, a.s.,Divize Betonové konstrukce,závod Speciální zakládání				☐	
SOLETANCHE ČR, s.r.o.			☐		
STAVEBNÍ SPECIALIZACE, s.r.o.	☐				
STUMP Spezialtiefbau spol, s. r.o.		☐			
<b>TOPGEO BRNO, s. r.o.</b>					☐
ZAKLÁDÁNÍ GROUP, a.s.			☐		
ZAKLÁDÁNÍ STAVEB, a.s.					☐

Tabulka 3: Členové ADSZS

## 5.5 Organizační uspořádání ADSZS

### Rada

Je nejvyšším orgánem asociace, je složena z delegátů, jmenovaných všemi jednotlivými členy. Každý z členů má právo jmenovat osobu, která bude působit jako jeho zastupující delegát v Radě, a to pro jednotlivé případy nebo obecně. Každé takové jmenování provádí statutární orgán člena, který upřesňuje zda je tento zastupující delegát jmenován pro všechny záležitosti obecně nebo pouze pro určité jednání.



## Pravomoci

Rada na výroční valné hromadě přijímá a posuzuje účetní zprávu asociace, zprávy výkonného výboru a dalších pracovních skupin, výborů a podvýborů Asociace.

Kromě toho Rada volí čelní představitele Asociace a členy výkonného výboru pro nadcházející období a projedná všechny další body, předložené valné hromadě představiteli, Výkonným výborem, pracovními skupinami nebo členy Asociace.

## **Statutární zástupci**

Představiteli Asociace jsou předseda, I. místopředseda a II. místopředseda, kteří jsou voleni z delegátů členů Rady. Tito představitelé jsou z titulu své funkce členy všech výborů a pracovních skupin, které vznikly pro řešení problémů spojených se záměry Asociace.

Nerozhodne-li Rada jinak, vykonávají tyto představitelé své funkce po dobu dvou let a po předsedovi nastoupí do funkce místopředseda, po místopředsedovi náměstek místopředsedy.

Jednání za Asociaci se děje tak, že k názvu Asociace připojí svůj podpis předseda, v době jeho nepřítomnosti místopředseda nebo náměstek místopředsedy.

## **Výkonný výbor jako výkonný orgán asociace**

Výkonný výbor je šestičlenný, skládá se z představitelů Asociace, předsedy Kontraktačně-kvalifikačního výboru a dalších dvou reprezentantů členů Asociace volených z členů rady.

## **Pracovní výbory**

Pro organizaci a koordinaci své činnosti zřídila Asociace trvalé pracovní výbory :

- a) technický - pro tvorbu technických norem a předpisů
- b) kontraktačně - kvalifikační - pro harmonizaci smluvních a kvalifikačních pravidel
- c) pro bezpečnost práce a ochranu životního prostředí

## **6 TOPGEO Brno ČLEN ADSZS**

Společnost TOPGEO Brno spol. s r.o. zahájila přijímací proces vstupu do Asociace na podzim roku 2001 na základě doporučení firem ZAKLÁDÁNÍ STAVEB, a.s. a GEOSPOL Brno, spol. s r.o., následně bylo její plnohodnotné členství schváleno všemi hlasy dosavadních členů.

Vstup do Asociace nebyl samozřejmě krokem náhodným, ale krokem kterým management společnosti sledoval určité cíle.

Základním cílem bylo zvýšení konkurenceschopnosti a posílení postavení na trhu speciálního zakládání staveb, kde v roce 2001 působilo TOPGEO na 5.místě, hodnoceném velikostí tržeb, který je používán jako hlavní kritérium hodnocení mezi společnostmi navzájem. Management společnosti spatřoval právě největší přínos v těchto oblastech:

### **6.1 Zvýšení tržeb**

Za vstupem do zájmového sdružení, kterým je Asociace dodavatelů speciálního zakládání , nelze samozřejmě spatřovat přímý nárůst tržeb jako primární efekt vstupu. Primárním přínosem byla informovanost o aktuálních trendech oboru, sdílení informací týkajících se oblasti působení a s tím spojenou větší pravděpodobnost úspěchu ve výběrových řízeních.

#### Oborový zájem

Na členských schůzích asociace dochází k diskutování oborových inovací a technických možností používané technologie při uplatnění v českých podmínkách, dále se zde upřesňují implementace evropských norem. Jako velmi podstatnou lze považovat prevenci pracovních úrazů, které jsou analyzovány z pohledu příčin a následků za celou EFFC.

## Úspěšnost ve výběrových řízeních

Před vstupem do Asociace, společnost nedisponovala takovou vyjednávací silou, aby si mohla dovolit realizovat zakázky za podmínek vyžadovaných objednatelem, které byly stanoveny na hranici technické proveditelnosti resp. představovaly příliš velké riziko penalizace, tvořené zejména nedodržením termínů a vysokou odpovědností za skutečnosti související s výkonem práce zhotovitele, které nebyly odpovídajícím způsobem oceněny v podané nabídce z důvodu ne jednoznačné specifikace. Vstupem do Asociace a s tím související tvorbou společných technických podmínek, které specifikovaly zejména postup a členění nabídky (poptávky) v oblastech:

- všechna potřebná povolení
- zabezpečení díla
- příjezdové komunikace
- pracovní plochy
- doprava
- stávající inženýrské sítě
- ochrana sousedních budov
- nečekané překážky
- změny geologie
- kontaminované materiály,

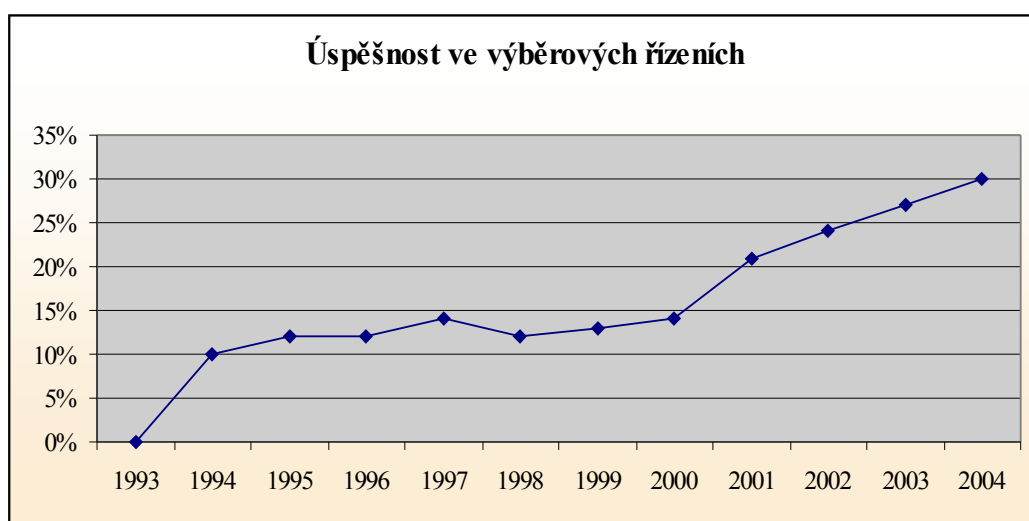
*Pramen: ADSZS technické podmínky speciálního zakládání*

se společností otevřela možnost se ucházet o větší a komplikovanější zakázky, které hodlala získat pomocí moderních technologií a nových strojů. Tyto technické podmínky jsou nedílnou součástí Smlouvy o dílo každé prováděné zakázky.

<b>Ukazatel</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Úspěšnost	0%	10%	12%	12%	14%	12%
Objem jedné zakázky (tis.Kč)	73	91	107	120	291	285

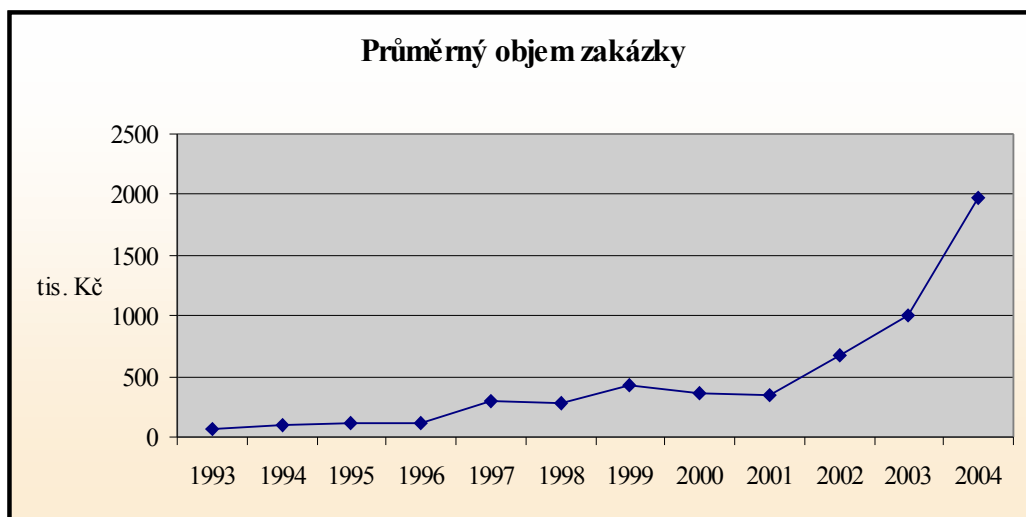
<b>Ukazatel</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Úspěšnost	13%	14%	21%	24%	27%	30%
Objem jedné zakázky (tis.Kč)	425	362	351	678	1003	1975

Tabulka 4: Úspěšnost a objem



Graf 1: Úspěšnost

Důsledkem vstupu společnosti do Asociace došlo k podstatnému nárůstu úspěšnosti z počátečních 14% na 24% v následujícím roce, až k současnému stavu na hranici 30%. Tento růst byl způsoben zejména garancí, jež tvořící členství v Asociaci, která je způsobena především dokladovanými referencemi při vstupu a současnému zhodnocení způsobu a kvality provedení práce jednotlivými členy Asociace. V případě nekvalitního provádění staveb není společnost přijata popř. může být stávající len z Asociace vyloučen



Graf 2: Průměrný objem zakázek

Graf průměrných objemů zakázek jen potvrzuje zvyšující se důvěru zadavatelů, tvořenou kvalitně odvedenou prací, kdy je společnost stále častěji poptávána při tvorbě výběrových řízení na stále složitější a větší zakázky.

Významný vliv Asociace působil zejména v prvních letech po vstupu, kdy docházelo ke tvorbě jména společnosti, jako kvalitního zhotovitele. Ke konci roku 2005 se společnost dostala na 2.místo podniků působících v oblasti speciálního zakládání staveb měřené velikostí tržeb, v současné době již nelze přikládat takovou váhu členství, ale spíše jménu a pověsti společnosti jako spolehlivého partnera a vliv Asociace je v tomto ohledu spíše formální záležitostí.

### Solventnost

Za solventnost lze považovat schopnost obchodních partnerů nejen splnit své finanční závazky, jak je často zmiňováno, ale také plnit je včas za dříve dohodnutých podmínek.

Platit po lhůtě splatnosti se stalo v české ekonomice velmi častým jevem, který není nikterak považován za překvapující. Pokud k tomu přihlídneme s vědomím velké síly vyšších dodavatelů staveb, může dojít k druhotné platební neschopnosti a následným existenčním problémům společnosti, která by za dodržení podmínek velmi dobře prosperovala. Trendem

velkých společností nejen ve stavebnictví, ale např. obchodní řetězce v potravinářství je zvyšování své marže na úkor nižších dodavatelů.

Výše zmíněný problém je jedním z hlavních diskutovaných témat každé schůze Asociace od jejího založení. Je potřeba zdůraznit, že společnosti ( i ostatním členům) nejde o to zkrátit termín na nulu, ale pouze dosáhnout situace, kdy se zadavatelé snaží o korektní jednání založeném na podmínkách provádění a ne na síle.

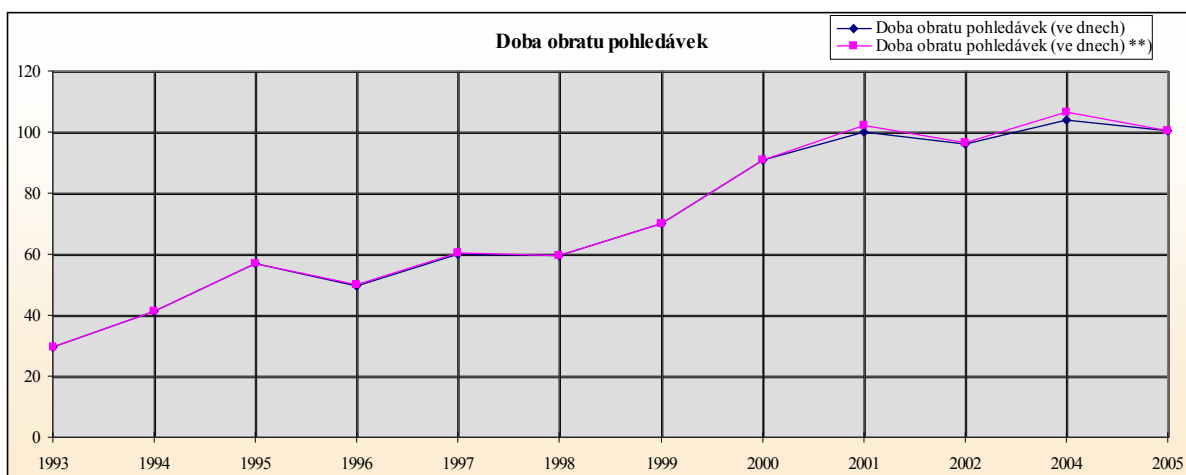
Do roku 1999 společnost prosazovala splatnost faktur 30 dní a dle dat uvedených níže, se platební morálka dodavatelů pohybovala na úrovni 60 dnů, díky násobně vyšším požadovaným splatnostem velkých firem – až 120dnů s přičtením prodloužení reálné splatnosti až k hranici 180 dnů, nebylo TOPGEO schopno takové zakázky realizovat. Argument penalizace velké společnosti je poměrně nadnesený, protože působení na trhu, který ovládá nevelké množství takových firem je za předpokladu jednání samostatné (nečlen Asociace) společnosti podmíněno vstřícným vycházením. Penalizace by s pravděpodobností blížící se jedné měla za následek příští nepoptání nabízených prací. Po vstupu do Asociace a zvýšení úspěšnosti ve výběrových řízeních se společnost dostala do častějšího styku s vyššími dodavateli staveb, kteří prosazovali splatnost 120 dnů s podmínkou, že pokud objednateli nezaplatí investor se doba splatnosti posunuje a objednatel není v prodlení s placením.

Díky úspěšným vyjednáním v rámci Asociace i s vyššími dodavateli staveb se podařilo zakotvit do všeobecných smluvních podmínek splatnost 100 dnů a klauzuli o možnosti prodloužení splatnosti v případě neplacení investorem zcela vypustit.

<b>Ukazatel</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	30	41	57	50	60	59	70	91	100	96	104	100
Doba obratu pohledávek (ve dnech)**	30	41	57	50	60	60	70	91	102	96	106	100

*Text 1: \*\*)* ve výpočtu ukazatele je použito místo celk. tržeb pouze tržeb z obchodní a výrobní činnosti

*Tabulka 5: Doba obratu pohledávek*



Graf 3: Doba obratu pohledávek

Z grafu je patrné, že stanovené splatnosti jsou dodržovány dle smluvních podmínek, což je velmi podstatné z hlediska finančního plánování společnosti. Možná námitka, že pokud by byla zakotvena splatnost ve výši 100 dní od samého počátku, je lichá, neboť je potřeba zohlednit velikost realizovaných zakázek, kdy hodnota průměrné zakázky vzrostla oproti roku 1993 27krát.

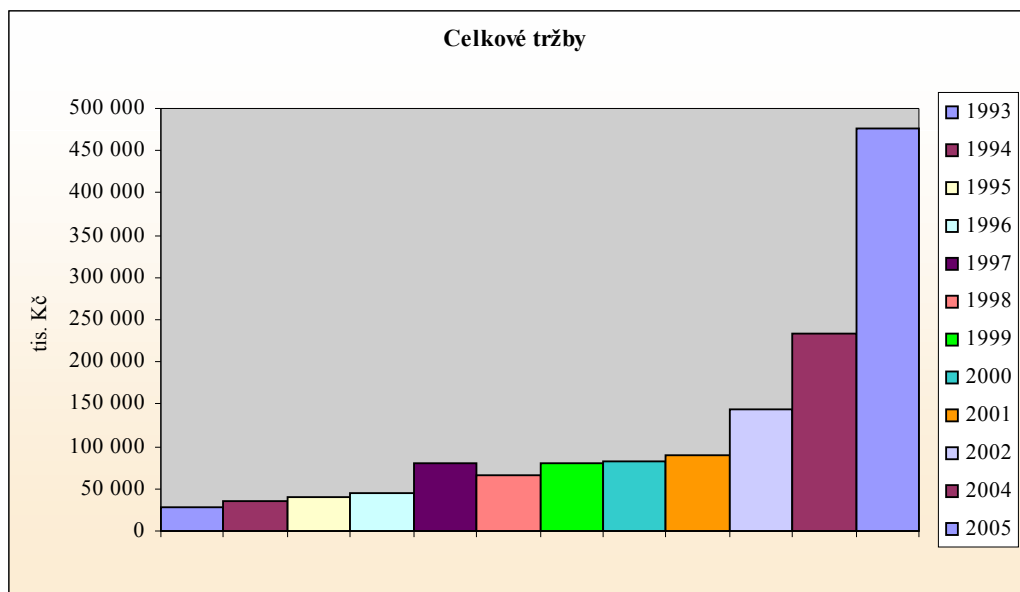
### Zvýšení tržeb

Jak již bylo několikrát zmíněno, velikost tržeb je klíčovým ukazatelem mezi společnostmi působícími v oblasti speciálního zakládání staveb, pomocí kterého posuzují společnosti své postavení na trhu. Přistoupíme-li na tento fakt, je možno konstatovat, že společnost TOPGEO Brno spol. s r.o. působila v roce vstupu do Asociace na 5. pozici a postupným růstem se propracovala k současnému stavu, kde je na 2. pozici za leaderem – Zakládání staveb, což je velmi ovlivněno historickou návazností společnosti na fakt, že před rokem 1989 byla jedinou společností působící v oblasti speciálního zakládání.

<b>Ukazatel</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	127	411	4 925	885	3 344	2 748
Přidaná hodnota	10 653	17 072	20 320	23 355	29 061	24 827
Celkové tržby	29 205	35 819	41 000	44 872	81 198	65 536
Tempo růstu tržeb		1,22	1,14	1,09	1,81	0,8

Ukazatel	1999	2000	2001	2002	2004	2005
Výsledek hospodaření před zdaněním	5 812	8 183	2 390	15 772	5 138	32 342
Přidaná hodnota	31 078	35 300	33 593	59 461	68 685	120 607
Celkové tržby	80 758	83 640	90 789	143 833	233 646	475 968
Tempo růstu tržeb	1,23	1,04	1,09	1,58	1,62	2,04

Tabulka 6: Tržby



Graf 4: Tržby

Za zvýšením tržeb, jak lze vyčíst z předchozí tabulky je potřeba spatřovat kombinaci výše uvedených skutečností, a to větší počet úspěšně absolvovaných výběrových řízení, zajištění spolupráce se solventními partnery, zvyšující se průměrný objem zakázky a dobrou práci managementu společnosti, všechny tyto dílčí aspekty výroby byly ovlivněny vstupem do Asociace ( příčiny jsou uvedeny v jednotlivých částech).

Samotné zhodnocení růstu tržeb nám ovšem nepodá věrný obraz hospodaření. Pro závěrečné zhodnocení stanovené hypotézy je potřeba provést důkladnější analýzu, která je provedena v kapitole 7. finanční analýza. Teprve poté lze objektivně konstatovat zda došlo k potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy.



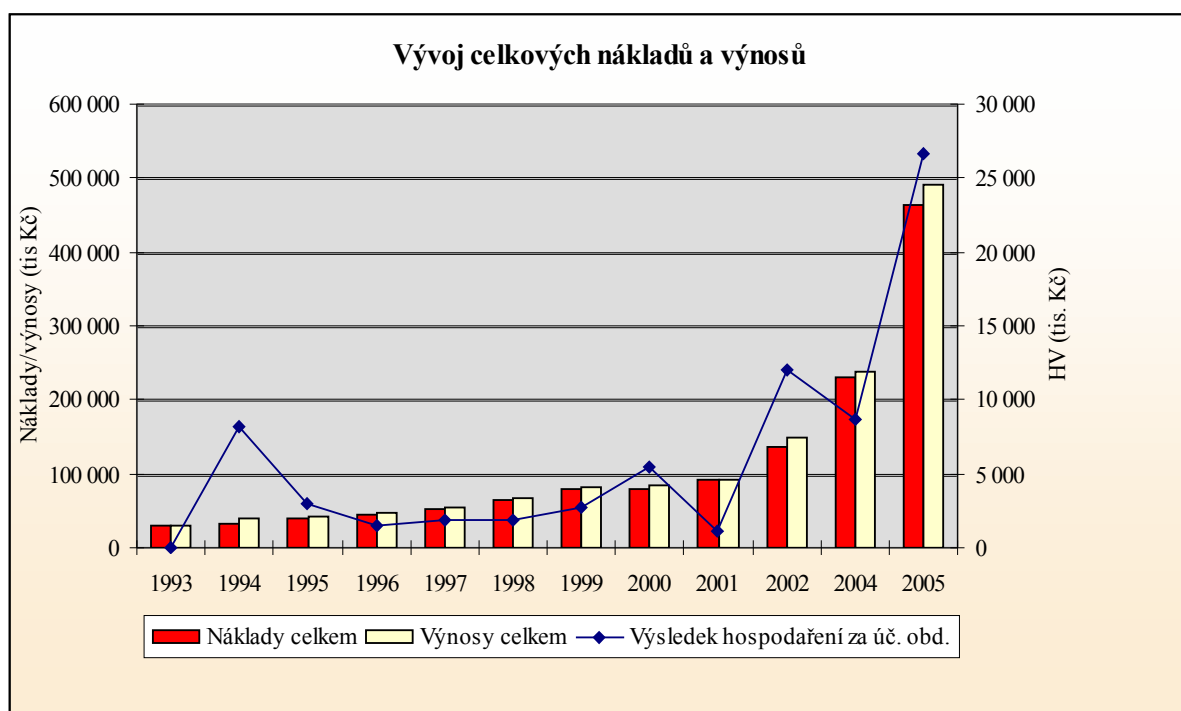
## 6.2 Snížení nákladů na jednotku

Snížování nákladů je jednou z podstatných příčin sdružování podniků. Při posuzování vývoje nákladů je potřeba zohlednit faktor růstu společnosti, kdy při růstu společnosti je případný růst nákladů akceptovatelný. Následující tabulky uvádějí vývoj nákladů, výnosu a hospodaření za dobu existence společnosti.

Ukazatel	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Celkové náklady	29 408	32 589	38 770	45 047	52 249	64 219
Celkové výnosy	29 462	40 746	41 740	46 505	54 128	66 039
Výsledek hospodaření	54	8 157	2 970	1 458	1 879	1 820

Ukazatel	1999	2000	2001	2002	2004	2005
Celkové náklady	79 270	79 756	91 573	135 874	229 795	463 948
Celkové výnosy	82 025	85 185	92 659	147 841	238 507	490 586
Výsledek hospodaření	2 755	5 429	1 086	11 967	8 712	26 638

Tabulka 7: Celkové náklady, výnosy, hospodaření

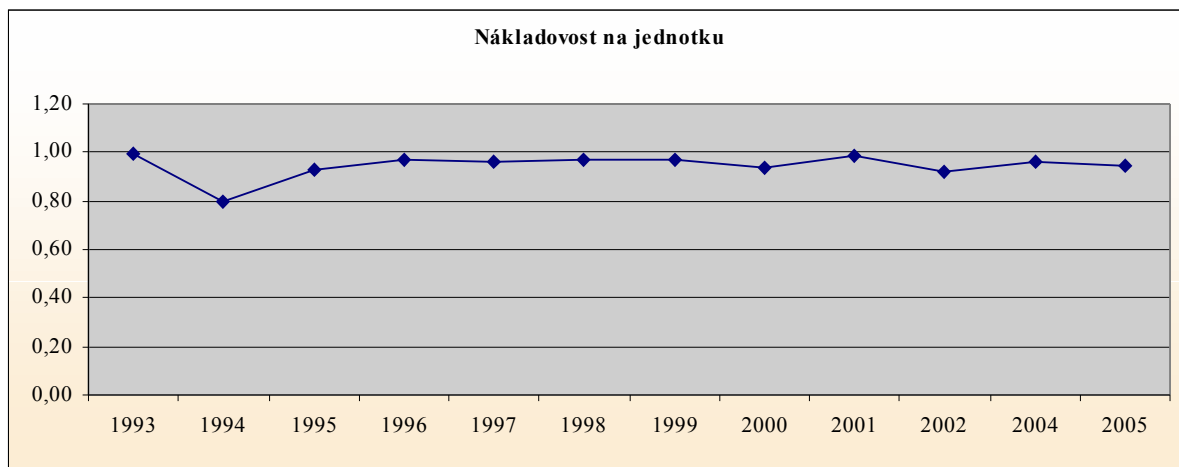


Graf 5: Vývoj nákladů a výnosů, hospodaření

Z výše uvedených grafu vyplývá, že vstup do Asociace měl za následek růst celkových nákladů, který byl způsoben právě růstem společnosti. Náklady jsou ovšem v každém roce plnohodnotně vykryty výnosy. Pro potvrzení či vyvrácení hypotézy je potřeba analyzovat náklady z hlediska tržeb, což znázorňují níže uvedená data.

Ukazatel	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2005
Nákladovost	1,00	0,80	0,93	0,97	0,97	0,97	0,97	0,94	0,99	0,92	0,96	0,95

Tabulka 8: Nákladovost



Graf 6: Nákladovost

Vstup do Asociace byl proveden v historickém maximu nákladovosti, tento růst byl způsoben nárůstem nákladů spojených se nákupem nového stroje a jeho uvedením do plného provozu. Tento stroj je také důsledkem následného zlepšení poměru výnosů k nákladům, ke kterému došlo po vstupu do Asociace a zpracování nového stroje. Snižováním nákladovosti je způsobeno růstem výnosů a pomalejším tempem růstu nákladů, způsobeném modernějším a tím i hospodárnějším technickým vybavením. Při tomto hodnocení se opět dostáváme ke konstatování, že Asociace nenes hlavní význam ve změně podílu výnosů k nákladům, ale že za touto změnou je růst objemu zakázek a pořízení nových moderních vrtných souprav. Také v tomto případě je vliv Asociace jako přímého působitele na náklady zanedbatelný, sílu vlivu je potřeba spatřovat v dílčích činnostech (uvedených v kapitole tržeb), které umožnily dynamický rozvoj společnosti.

Dalším aspektem snižování nákladů, který není zohledněn v předchozí analýze a to managementem často zmiňovanou a Asociací podporovanou společnou tvorbu šablon rozpočtů. Před vznikem Asociace si rozpočty vytvářela každá společnost ve svém vlastním programu (např. Kros), které jsou obecnými rozpočtářskými programy pro stavebnictví a nejsou uzpůsobeny požadavkům speciálního zakládání. Druhou částí toho aspektu je strana

objednatel, který pro usnadnění své vlastní práce požadoval tvorbu rozpočtu v programu, ve kterém pracuje (je uzpůsoben klasickému pozemnímu stavitelství) a který ve většině případů není kompatibilní s programy používanými zhotoviteli. Nelze konstatovat, že rozpočet v zadaném programu nelze vytvořit (po zakoupení potřebných licencí), ale takto zpracovaný rozpočet je nepřehledný, vytváří zbytečné rozdrobení rozpočtu. Takto sestavený rozpočet je nepřehledný a komplikuje následné zhodnocení nabídky. Vlivem Asociace a jednáním s programátory jednotlivých systémů došlo k přizpůsobení oborovým požadavkům a kompatibilitě dílčích systémů.

Samostatnou kapitolou je prezentace společnosti na výstavách a veletrzích nejen na území české republiky. Společnost po předchozích negativních zkušenostech s působením na těchto akcích úplně odstoupila od záměru prezentace na veletrzích z důvodu velké nákladnosti a téměř žádného přínosu. Samo vedení označuje tyto akce jako společenské a neobchodní, stojí za to zmínit poznámku ředitele, že jde pouze o jeden velký bufet. Společnost se přiklonila pouze k publikování svých úspěchů do odborných publikací a seminářů.

Proto je prezentace v rámci ADSZS a EFFC vítanou podporou, v prosazování marketingových záměrů. Na všech významnějších akcích souvisejících se stavebnictvím, je umístěn stánek Asociace, kde jsou zobrazeny krátké referenční tabule všech členů. Je potřeba si uvědomit, že speciální zakládání je specifickou prací a že samotní investoři mají tendenci se orientovat na trhu o možnostech jednotlivých společností.

## **7 FINANČNÍ ANALÝZA**

Hlavním ekonomickým cílem společnosti v každém z hospodářských let je dosažení dostatečného hospodářského výsledku. Dostatek finančních zdrojů je nezbytný pro splácení investičních úvěrů, pro realizaci dalších investic a financování provozu. Další prioritou je zvýšení kapitálové stability společnosti.

Tato analýza slouží k objektivnímu zhodnocení vlivu Asociace na působení společnosti na trhu a potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

## 7.1 Poměrové ukazatele

Srovnání ukazatelů je ovlivněno různou délkou účetního období. Rok 2003, trval vlivem přechodu na hospodářský rok trvající od března do března 15 měsíců, rok 2004 již představoval běžné účetní období 12 měsíců..

### 7.1.1 Rentabilita

Ukazatel ROA hodnotí všeobecnou efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu na zdroj, odkud tento kapitál pochází (vlastníci, věřitelé, banky, apod.).

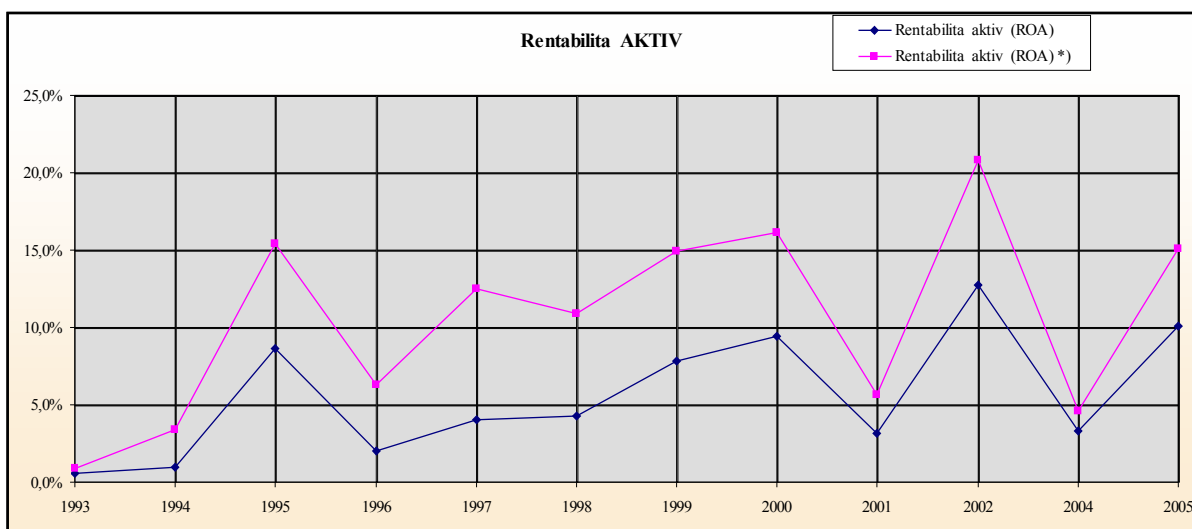
Ukazatel ROE vyjadřuje do jaké míry podnik reprodukuje vlastní zdroje.

Rentabilita tržeb zobrazuje, kolik zisku má podnik na 1 Kč tržeb.

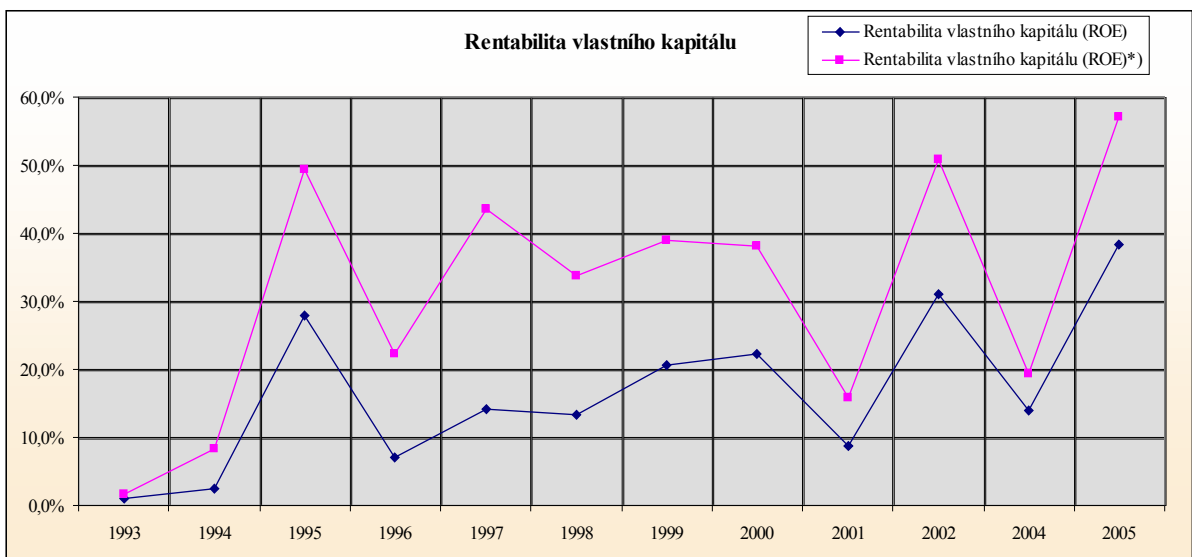
<b>Ukazatel</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Rentabilita aktiv (ROA)	0,56%	1,00%	8,66%	1,98%	4,04%	4,28%
Oborový průměr					0	-1,41%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	1,04%	2,43%	27,84%	7,06%	14,07%	13,25%
Oborový průměr					-4,24%	-12,15%

<b>Ukazatel</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Rentabilita aktiv (ROA)	7,84%	9,44%	3,12%	12,73%	3,33%	10,11%
Oborový průměr	1,52%	2,15%	5,37	4,06		
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	20,56%	22,29%	8,74%	31,13%	13,97%	38,30%
Oborový průměr	0,5%	7,35%	17,06%	12,29%		

Tabulka 9: Rentabilita



Text 2: \*) ve výpočtu ukazatele je použito místo čistého zisku velikost EBIT (č. zisk + daň + nákladové úroky)  
 Graf 7: Rentabilita aktiv



Text 3: \*) ve výpočtu ukazatele je použito místo čistého zisku velikost EBIT (č. zisk + daň + nákladové úroky)  
 Graf 8: Rentabilita vlastního kapitálu

Došlo ke zlepšení všech ukazatelů rentability. Dosažená rentabilita vysoko překračuje úrokové sazby bank. To znamená, že vlastní i cizí kapitál je dobře zhodnocován. Mezi nejdůležitější ukazatele patří rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA). Ta se drží na vyšších hodnotách než je oborový průměr, ovšem nelze si nepovšimnout pravidelného propadu vždy v roce následujícím po pořízení významných investic, které proběhly v letech

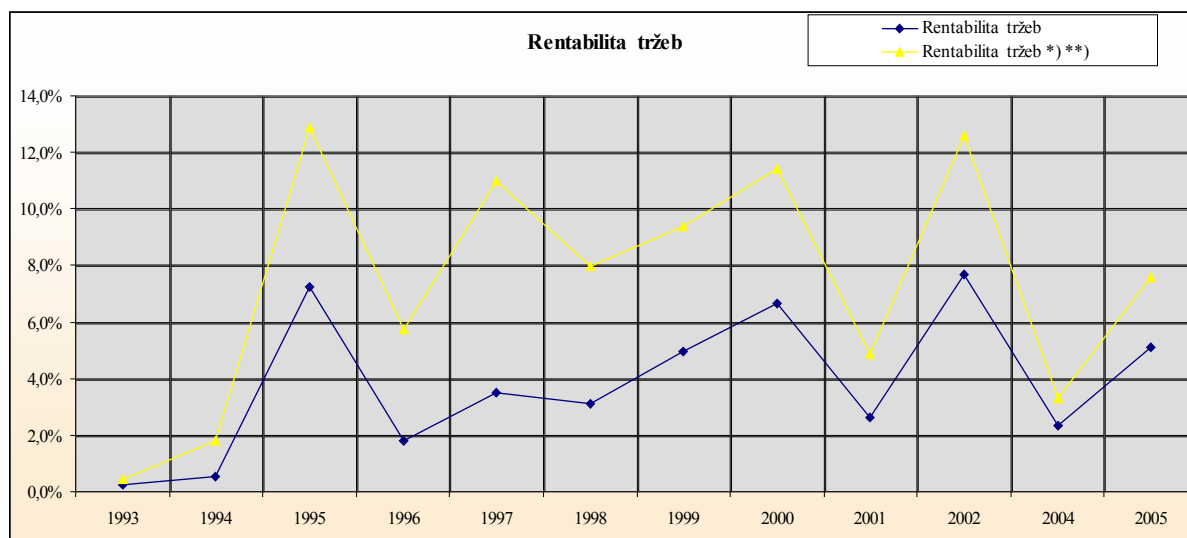
2000 a 2002. V dalších letech bude potřebné ponechat ve vlastních zdrojích jen takovou úroveň vytvořeného zisku, která bude stačit na pokrytí splátek investičního úvěru.

Ukazatel	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Rentabilita tržeb *)	0,43%	1,77%	12,86%	5,71%	10,87%	7,93%
Rentabilita tržeb	0,27%	0,52%	7,24%	1,81%	3,51%	3,11%

Ukazatel	1999	2000	2001	2002	2004	2005
Rentabilita tržeb *)	9,37%	11,38%	4,76%	12,56%	3,25%	7,60%
Rentabilita tržeb	4,94%	6,65%	2,63%	7,69%	2,34%	5,10%

Text 4: \*) ve výpočtu ukazatele je použito místo čistého zisku velikost EBIT (č. zisk + daň + nákladové úroky)

Tabulka 10: Rentabilita tržeb



Text 5: \*) ve výpočtu ukazatele je použito místo čistého zisku velikost EBIT (č. zisk + daň + nákladové úroky)

\*\*\*) ve výpočtu ukazatele je použito místo celk. tržeb pouze tržeb z obchodní a výrobní činnosti

Graf 9: Rentabilita tržeb

Po vstupu do Asociace došlo k propadu zhodnocení tržeb v zisk. Tento propad byl zapříčiněn nákupem nového stroje a jeho zaváděním do provozu, což mělo za následek zvýšení nákladů a tím přímo úměrné ono snížení rentability tržeb. Za uspokojivé zhodnocení tržeb považuje management společnosti hodnotu na hranici 5%, která více než 3x běžnou úrokovou sazbu v bankovním sektoru. Rok 2002 byl v tomto směru úspěšný zejména díky zapracování nové

technologie a úspěšné implementaci projekčním oddělením, stejný případ je příčinou propadu v roce 2004 a následkem růstu v roce 2005.

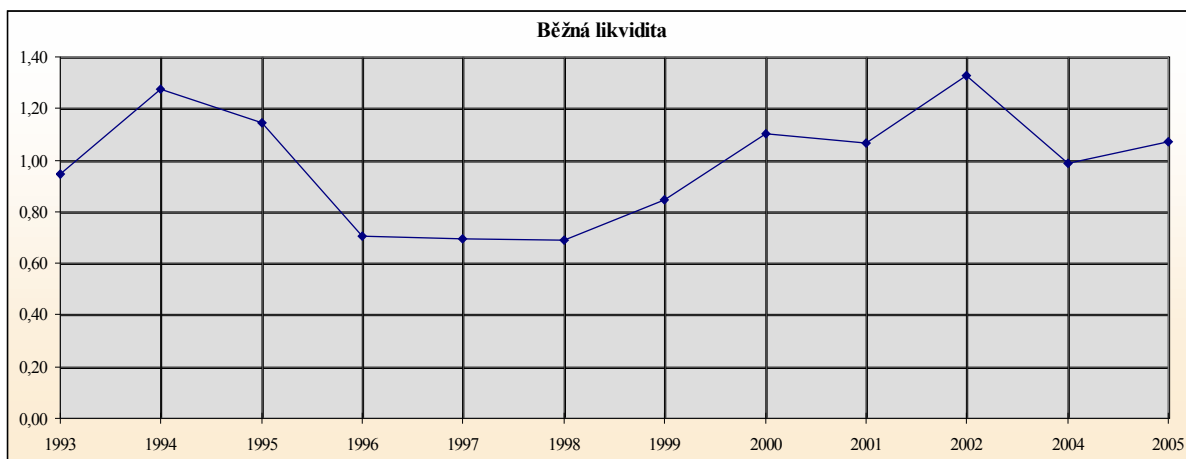
## 7.1.2 Likvidita

Běžná likvidita je klasickým ukazatelem, který odvozuje solventnost, resp. likviditu podniku od poměru mezi oběžnými aktivy jako nejlikvidnější skupinou aktiv a krátkodobými závazky splatnými v blízké budoucnosti. Bývá také nazýván ukazatelem pracovního kapitálu. Tento ukazatel solventnosti ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, resp. kolika jednotkami (Kč) oběžných aktiv je kryta jedna jednotka (1 Kč) krátkodobých závazků, což také znamená kolikrát by podnik byl schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost V tržních podmínkách je doporučená hodnota 1,5 – 2,5..

<b>Ukazatel</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	Doporučená hodnota
Běžná likvidita	0,95	1,27	1,14	0,70	0,70	0,69	1,5
Pohotová likvidita	0,87	1,24	1,11	0,62	0,64	0,63	1

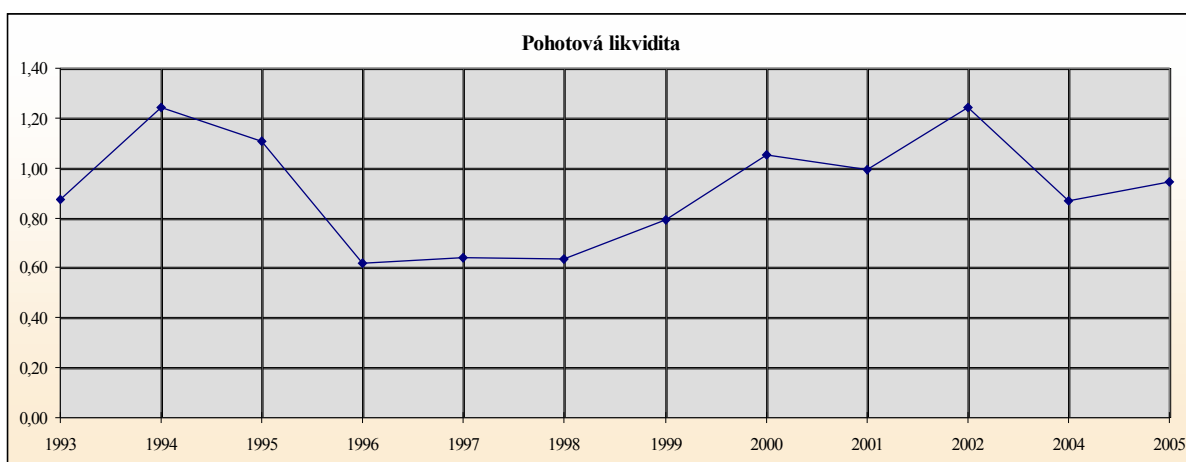
<b>Ukazatel</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	Doporučená hodnota
Běžná likvidita	0,85	1,10	1,07	1,33	0,99	1,07	1,5
Pohotová likvidita	0,79	1,06	0,99	1,24	0,87	0,94	1

Tabulka 11: Likvidita



Graf 10: Běžná likvidita

Pohotová likvidita je přesnější vyjádření likvidity, kde se aktiv odečítají zásoby. Zásoby jsou nejméně likvidní část oběžného majetku a nejobtížněji se proměňují za peněžní prostředky. Optimální hodnota ukazatele je 1. Nízké hodnoty jsou způsobeny tím, že v podniku je poměrně vysoký podíl aktiv vázaný v pohledávkách. Je-li ukazatel likvidity menší než 1 znamená to, že k zajištění nutných prostředků by firma musela přistoupit k prodeji zásob.



Graf 11: Pohotová likvidita



Ukazatele likvidity v letech před vstupem do sdružení zdaleka nedosahovaly doporučených hodnot. Nízké hodnoty tohoto ukazatele byly způsobeny poměrně vysokým stavem KD závazků v poměru k oběžnému majetku. V současné chvíli firma vykazuje stoupající trend směrem k doporučené hranici.

Firma působí v poměrně stabilním prostředí, takže nízké hodnoty likvidity pro ni v tuto chvíli nepředstavují žádné riziko.

## 7.2 Ukazatele efektivity

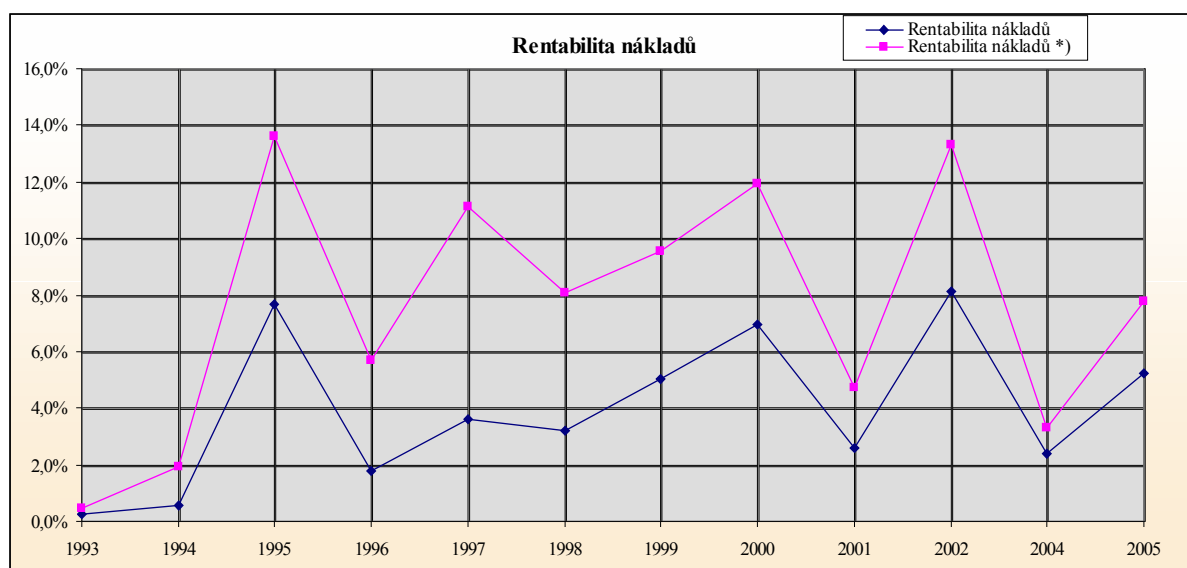
Ukazatel rentability nákladů udává, jaká část zisku (ztráty) připadá na jednu korunu nákladů.

Ukazatel	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Rentabilita nákladů	0,27%	0,57%	7,66%	1,80%	3,60%	3,18%
Rentabilita nákladů.*	0,43%	1,95%	13,60%	5,69%	11,13%	8,09%

Ukazatel	1999	2000	2001	2002	2004	2005
Rentabilita nákladů	5,03%	6,97%	2,61%	8,14%	2,38%	5,23%
Rentabilita nákladů.*	9,55%	11,93%	4,72%	13,30%	3,30%	7,79%

Text 6: \*) ve výpočtu ukazatele je použito místo čistého zisku velikost EBIT (č. zisk + daň + nákladové úroky)

Tabulka 12: Rentabilita nákladů



Text 7: \*) ve výpočtu ukazatele je použito místo čistého zisku velikost EBIT (č. zisk + daň + nákladové úroky)

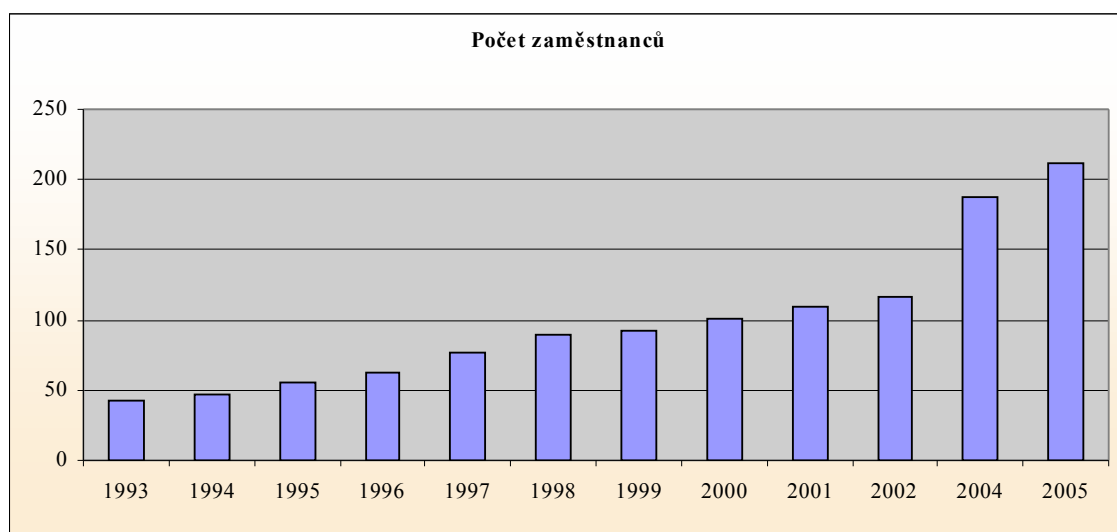
Graf 12: Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů v oblasti stavebnictví se v roce 2000 pohybovala na úrovni 1% s postupným růstem, kdy v roce 2005 činila 4,4%. Analyzovaná společnost se pohybovala po celou dobu před vstupem do Asociace nad hranicí oborových průměrů. Důvody propadu rentability po vstupu jsou již zmíněny i s důsledky vstupu v předchozích částech.

V další části analýzy jsou uvedeny ukazatele efektivnosti měřené k počtu zaměstnanců. Jak je zobrazeno na níže uvedeném grafu, byla společnost založena jako malý podnik, na samotné hranici teoretického vymezení. Již ve třetím roce překročila hranici 50 zaměstnanců a tím se zařadila do kategorie středních podniků. V roce 2006 se společnost nachází již na hranici středních podniků, kterou tvoří počet 250 zaměstnanců.

Ukazatel	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2005
Poč.zam.	43	47	55	62	77	89	93	101	109	117	187	211

Tabulka 13: Počet zaměstnanců



Graf 13: Počet zaměstnanců

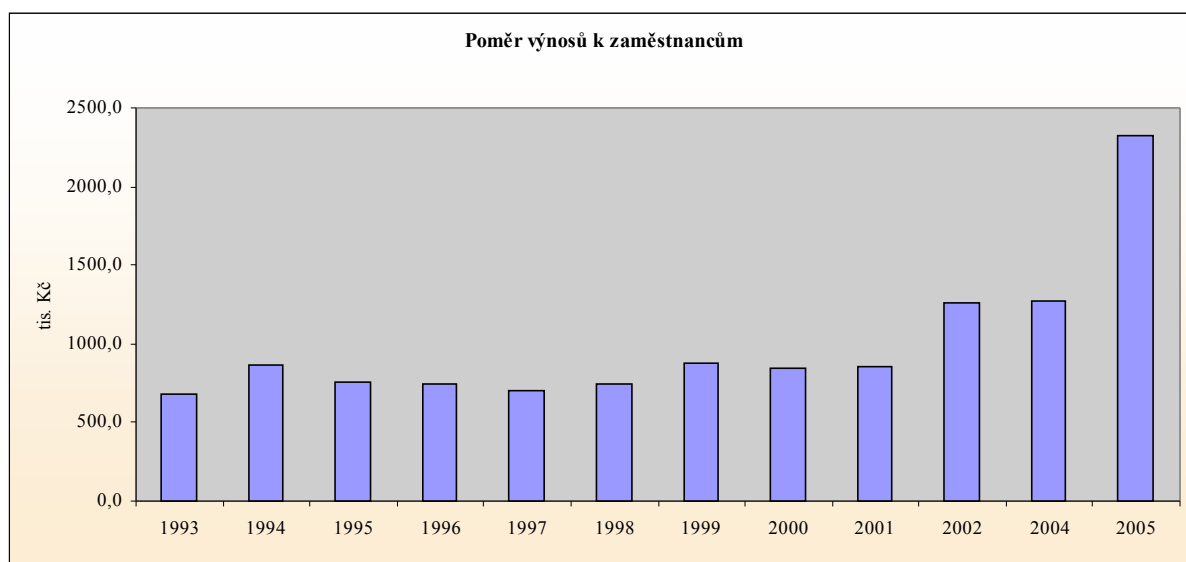
Nárůst zaměstnanců je zapříčiněn rozšiřováním strojního vybavení a rostoucím množstvím nabízených prací. Společnost byla do roku 1997 zaměřena spíše na působení v regionu sídla, poté došlo k rozšíření na území celé české republiky. Vstup do ADSZS a tím i členství v EFFC pomohlo svou propagační speciální zakládání k současnému působení společnosti již na území více států-Slovensko, Polsko, Maďarsko, Spojené Arabské Emiráty.

Níže uvedená data charakterizují efektivitu produktivity práce zaměstnanců společnosti.

<b>Ukazatel</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
poměr výnosů k zaměstnancům (tis.Kč)	685,2	866,9	758,9	750,1	703,0	742,0
poměr zisku k zaměstnancům(tis.Kč)	1,3	173,6	54,0	23,5	24,4	20,4
Přidaná hodnota (tis.Kč)	248	363	369	377	377	279

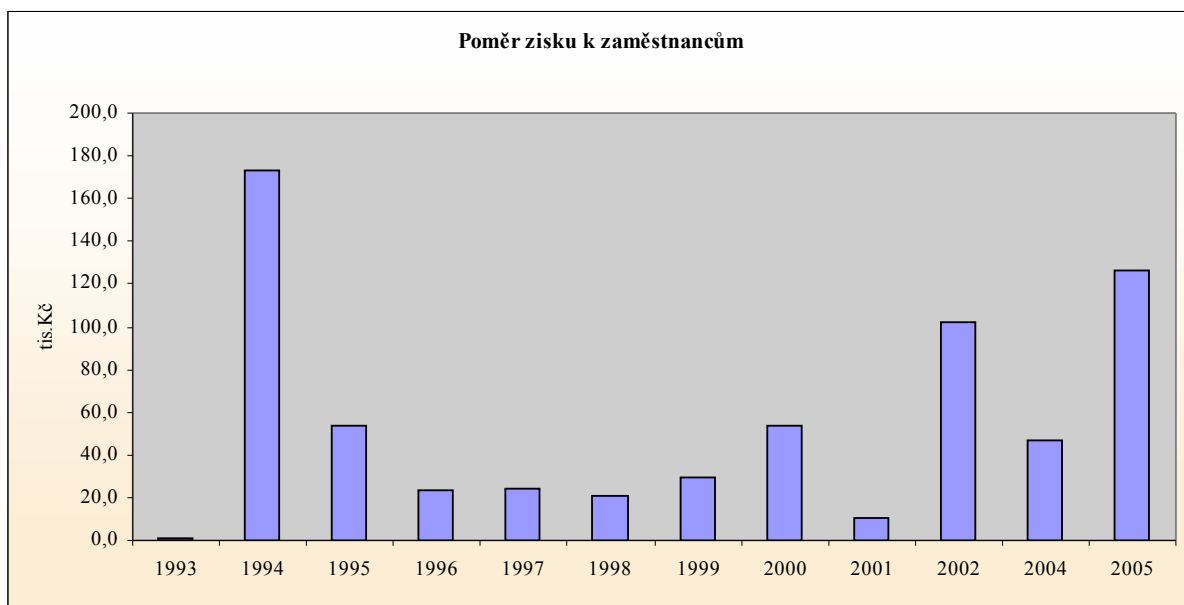
<b>Ukazatel</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
poměr výnosů k zaměstnancům (tis.Kč)	882,0	843,4	850,1	1263,6	1275,4	2325,1
poměr zisku k zaměstnancům(tis. Kč)	29,6	53,8	10,0	102,3	46,6	126,2
Přidaná hodnota (tis.Kč)	334	350	308	508	367	

Tabulka 14: poměry k zaměstnancům



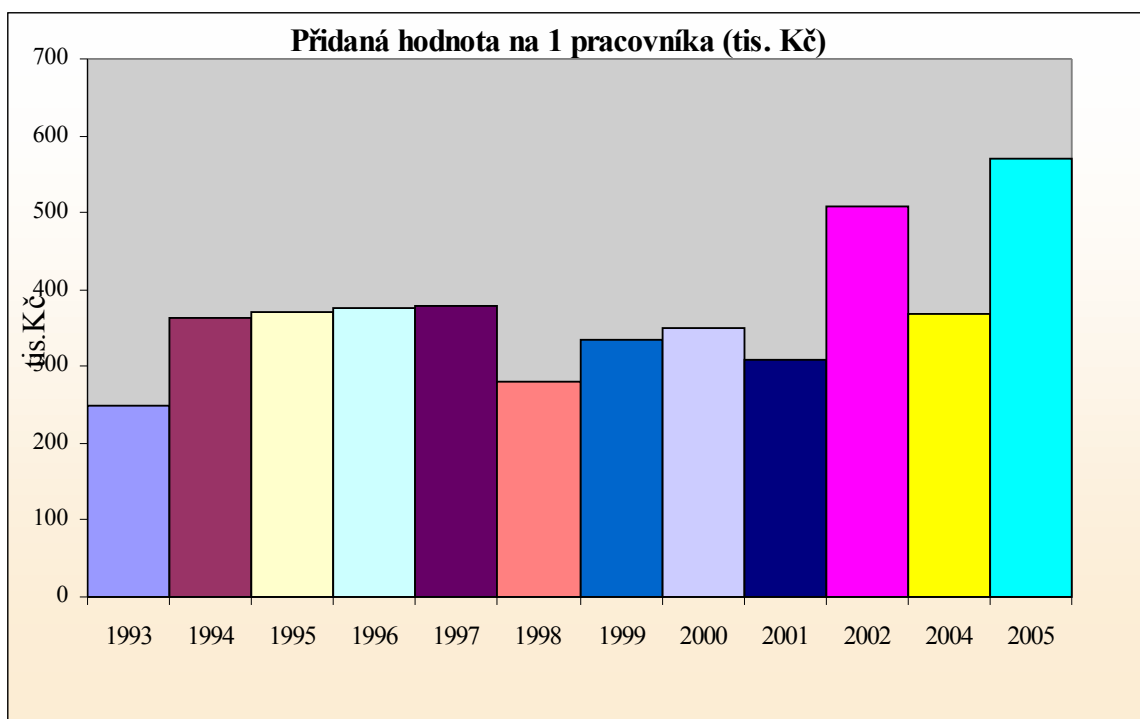
Graf 14: Poměr výnosů k zaměstnancům

Poměr výnosu k zaměstnancům byl do doby vstupu do Asociace relativně konstantní k nárůstu výnosů. Po roce 2002 je nárůst způsobený uvedením druhé výkonnější vrtné soupravy Bauer BG 15H do provozu, rozšiřováním územní působnosti a s tím spojený nárůst výnosů



Graf 15: Poměr zisku k zaměstnancům

V souladu s růstem výnosů (dle Grafu 5) rostly také náklady. Jasně patrné propady v letech 2001 a 2004 (resp. 2003 s přihlédnutím k délce hospodářského roku) jsou způsobeny zaváděním strojů do provozu a nárůstem počtu zaměstnanců, což vedlo ke snížení hodnoty poměru zisku přepočteného na jednoho zaměstnance. Pro zlepšení toho ukazatele je potřeba, aby nedocházelo k tak razantnímu zvýšení nákladů spojeném s implementací nového stroje do plného provozu.



*Graf 16: Přidaná hodnota*

Stabilita přidané hodnoty na jednoho pracovníka byla narušena v roce vstupu společnosti TOPGEO spol. s r.o. do Asociace, tento nárůst ovšem nikterak nesouvisí se vstupem samotným, ale jde o nárůst spojený z nárůstem strojního vybavení společnosti.

Společnost by měla upravit personální politiku, aby nedocházelo ke kolísání produktivity zaměstnanců vždy v roce následujícím po pořízení nové techniky či technologie. Důraz by měl být kladen na stabilní růst, že to je v možnostech společnosti dokazuje vždy další rok po nákupu, kdy dojde jak k růstu počtu zaměstnanců, tak k růstu přidané hodnoty na zaměstnance. Personální politika ovšem není náplní této práce

## ZÁVĚR

Malé a střední podniky působící v oblasti speciálního zakládání staveb se při snaze podílet se na realizaci komplexních zakázek musí vyrovnávat s tlakem vyšších dodavatelů staveb způsobeným požadovanými technickými a obchodními podmínkami.

Důsledkem onoho zvyšujícího se tlaku jsou obranná opatření podniků ve formě kooperací s důrazem na zachování své působnosti a zvýšení konkurenčních možností. Jednu z těchto forem kooperace představují zájmová sdružení, jejichž primárním cílem je podpora a prosazování zájmů svých členů, avšak jak tato práce ukazuje, lze i za vstupem do takového sdružení spatřovat možnosti hospodářského růstu a posílení konkurenčního postavení na trhu.

Analýza vstupu společnosti TOPGEO Brno spol. s r.o. do Asociace dodavatelů speciálního zakládání staveb prokázala, že došlo ke zlepšení finančních ukazatelů rentability i efektivity. Toto zlepšení je způsobeno posílením vyjednávacích možností plynoucích ze členství ve sdružení, a s tím souvisejícím růstem společnosti, úspěšně absolvovaných výběrových řízeních a zvýšení tržeb.

Na základě těchto zjištění došlo k **potvrzení** první hypotézy, a to že **vstup do Asociace dodavatelů speciálního zakládání staveb vedl k růstu tržeb společnosti**.

Je však třeba zdůraznit, že primárním cílem vstupu do Asociace byl odborný zájem a efekt v podobě růstu tržeb je sekundárním, byť významným přínosem.

Po analýze dat vztahujících se k hodnocení druhé hypotézy, a to že **vstup do Asociace dodavatelů speciálního zakládání staveb vedl ke snížení nákladů na jednotku tržeb a hospodárnosti výroby**, je potřeba konstatovat, že došlo k **vyvrácení** této hypotézy.

Vstup do Asociace vedl k růstu nákladů i tržeb spojených s rozvojem společnosti, avšak tempo růstu obou ukazatelů je stejné, tudíž nedošlo ke změně poměrného ukazatele. Pro možnost potvrzení této hypotézy by bylo potřeba, aby nedocházelo k tak razantnímu zvýšení nákladů spojeném s implementací nového stroje do plného provozu.

Kooperaci malých a středních podniků působících v oblasti speciálního zakládání, která vyústila ve vznik Asociace je možno označit jako jednu z možností, jak úspěšně čelit rostoucímu tlaku velkých společností. Jak tato práce dokazuje, lze i při zachování hospodářské i právní samostatnosti dané charakterem sdružení dosáhnout hospodářského růstu a zlepšení konkurenčního postavení.

## SEZNAM LITERATURY A DALŠÍCH PRAMENŮ

MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků 1-3*. 1. vydání Plzeň: ZČU, 1997-8. 703s ISBN 80-7082-340-2, 80-7082-374-7, 80-7082-417-4.

NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku I*. 1. vyd. Brno : ESF MU, 2004. 184 s. ISBN 80-210-3333-9

WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1

SYNEK, M. *Podniková ekonomika* 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-300-4

VALACH, J., a kol., *Finanční řízení podniku* 2. vyd. Praha: Ecopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1

PRAŽSKÁ, L., JINDRA J., a kol., *Obchodní podnikání* 1.vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4

KOLEKTIV AUTORŮ, *Podnikání v malé a střední firmě* 1.vyd. Praha:VŠE, 1999, ISBN 80-7079-707-10

### ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Statistická ročenka ČR 2003, ČSU

URL : <<http://www.mpo.cz/dokument1517.html>> poslední úpravy 24.3.2005

Občanský zákoník

URL: <<http://www.finexpert.cz/Zakony>> poslední úpravy 15.5.2003

Administrativní registr ekonomických subjektů

URL :<<http://www.info.mfcr.cz>>

### DALŠÍ ZDROJE

Výkaz zisků a ztrát společnosti TOPGEO Brno spol. s r.o. za roky 1993-2005

Rozvahy společnosti TOPGEO Brno spol. s r.o. za roky 1993-2005

Technické podmínky pro speciální zakládání staveb ADSZS

Všeobecné smluvní podmínky ADSZS



# SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení podniků podle druhu spojených hospodářských stupňů.....	21
Tabulka 2: Poplatky a hlasy.....	41
Tabulka 3: Členové ADSZS.....	42
Tabulka 4: Úspěšnost a objem.....	46
Tabulka 5: Doba obratu pohledávek.....	48
Tabulka 6: Tržby.....	50
Tabulka 7: Celkové náklady, výnosy, hospodaření.....	51
Tabulka 8: Nákladovost.....	52
Tabulka 9: Rentabilita.....	54
Tabulka 10: Rentabilita tržeb.....	56
Tabulka 11: Likvidita.....	57
Tabulka 12: Rentabilita nákladů.....	59
Tabulka 13: Počet zaměstnanců.....	60
Tabulka 14: poměry k zaměstnancům.....	61

## Seznam ilustrací

Graf 1: Úspěšnost.....	46
Graf 2: Průměrný objem zakázek.....	47
Graf 3: Doba obratu pohledávek.....	49
Graf 4: Tržby.....	50
Graf 5: Vývoj nákladů a výnosů, hospodaření.....	51
Graf 6: Nákladovost.....	52
Graf 7: Rentabilita aktiv.....	55
Graf 8: Rentabilita vlastního kapitálu.....	55
Graf 9: Rentabilita tržeb.....	56
Graf 10: Běžná likvidita.....	58
Graf 11: Pohotová likvidita.....	58
Graf 12: Rentabilita nákladů.....	59
Graf 13: Počet zaměstnanců.....	60
Graf 14: Poměr výnosů k zaměstnancům.....	61
Graf 15: Poměr zisku k zaměstnancům.....	62
Graf 16: Přidaná hodnota.....	63