

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



DIPLOMOVÁ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Fric** Jméno: **David** Osobní číslo: **399102**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávací katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Projektový management a inženýring**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Dopad pandemie COVID-19 na chod menší stavební společnosti

Název diplomové práce anglicky:

The impact of the COVID-19 pandemic on the operation of a small construction company

Pokyny pro vypracování:

- Úvod
- Teoretická část: popis základních pojmů; krizové řízení; finanční analýza
- Praktická část: popis stávajícího stavu, popis podniku; rozbor a analýza dat; výpočty; vyhodnocení
- Závěr

Seznam doporučené literatury:

- KISLINGEROVÁ Eva, HNILICA Jiří. Finanční analýza: Krok za krokem. 2. vydání, Praha, C.H.Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5
- ZUZÁK Roman, KOENIGOVÁ Martina. Krizové řízení podniku, 2. vydání, Praha, Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8
- SYNEK Miloslav a kol., Manažerská ekonomika, 5. vydání, Praha, Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Martin Čásenský, CSc., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **23.09.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **02.01.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Martin Čásenský, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

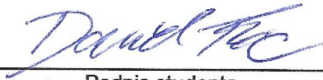
prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání



Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Dopad pandemie COVID-19 na chod menší stavební společnosti“ vypracoval samostatně, za odborného vedení vedoucího diplomové práce Ing. Martina Čásenského, CSc.

Dále prohlašuji, že jsem veškeré podklady a zdroje, ze kterých jsem čerpal, uvedl v seznamu použité literatury a internetových zdrojů.

V Praze dne 29.12.2021

Podpis:

Dopad pandemie COVID-19 na chod menší stavební společnosti

The impact of the COVID-19 pandemic on the operation of a small construction company

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je posoudit dopad současné koronavirové krize na fungování malé stavební společnosti se specializací na suchou výstavbu. Teoretická část má za úkol poskytnout relevantní podklady k praktické části. Nejdříve popisuje vliv globalizace na světový trh, dále se zaměřuje na smlouvu o dílo, tvorbu cen a finanční analýzu. V praktické části je představena hodnocená společnost a její finanční výsledky, které jsou následně analyzovány. V závěru praktické části jsou popsána opatření, která byla zavedena v reakci na pandemii.

Annotation

The aim of this thesis is to assess the impact of the current coronavirus crisis on the operations of a small construction company specialising in drywall construction. The theoretical part is intended to provide relevant background to the practical part. It describes the impact of globalisation on the world market, then it focuses on the contract for work, pricing and financial analysis. The practical part introduces the evaluated company and its financial results, which are then analysed. The practical part concludes with a description of the measures that have been put in place in response to the pandemic.

Klíčová slova

Pandemie, Covid-19, stavební průmysl, finanční analýza, náklady, výnosy, zisk, režijní náklady, cash flow

Key words

Pandemic, Covid-19, construction industry, financial analys, costs, revenue, profit, overhead costs, cash flow

Poděkování

Tímto chci poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Martinu Čásenskému, CSc. za odborné vedení při zpracování zvoleného tématu, ochotu a trpělivost.

Také bych rád poděkoval celé mé rodině a manželce za neustávající podporu během studia.

Obsah

Seznam použitých zkratk	10
1 Cíl práce	11
2 TEORETICKÁ ČÁST	12
2.1 Globalizace a světový trh	12
2.1.1 Historie globalizace	12
2.1.2 Současný světový trh	13
2.3 Smlouva o dílo	15
2.3.1 Cena díla	15
2.4 Rozpočtování, cenová nabídka	16
2.5 Řízení rizik	17
2.6 Krizový management	19
2.7 Finanční analýza	20
2.7.1 Podklady finanční analýzy	20
2.7.2 Metody finanční analýzy	22
3 PRAKTICKÁ ČÁST	25
3.1 Pandemie COVID-19	25
3.1.1 Pandemie Covid-19 v ČR	26
3.2 Dopad pandemie na průmysl a stavebnictví v ČR	28
3.3 Společnost FARRAO s.r.o.	30
3.3.1 Založení, vývoj a ideje společnosti	30
3.3.2 Společnosti ve skupině kolem Farrao s.r.o.	31
3.3.3 Vnitřní struktura společnosti	33
3.3.4 Postavení společnosti na trhu	34
3.3.5 Hodnota společnosti	35
3.4 Porovnání výkonu firmy v předchozích letech	36
3.4.1 Výnosy v předchozích letech a příčiny jejich kolísání	36
3.4.2 Pohledávky a vliv pozastávek na cash flow	38
3.5 Dopad koronaviru na ukazatele finanční analýzy	40
3.6 Náklady a režie firmy	43
3.6.1 Náklady a výnosy firmy v předchozích letech	43
3.6.2 Skladba celkových nákladů	44
3.6.3 Analýza režijních nákladů 2020	45
3.6.4 Režie versus Obrat – tvorba zisku	48
3.6.5 Růst cen materiálů	50
3.7 Zavedená firemní opatření	51
3.7.1 Úprava režijních nákladů	51

3.7.2 Podpora cash flow	52
3.7.3 Zpřesnění hospodaření na stavbách	53
3.7.4 Tvorba cenových nabídek	55
3.7.5 Nový způsob rozpočtování	57
3.7.5.1 Ukázky ze souboru CenCalc.....	59
4 Závěr	65
Literatura	66
Seznam obrázků	68
Přílohy.....	69

Seznam použitých zkratek

a. s.	- akciová společnost
BG	- bankovní garance
CF (<i>cash flow</i>)	- peněžní tok
CN	- cenová nabídka
EBIT (<i>earnings before interest and tax</i>)	- zisk před úroky a zdaněním
EBITDA (<i>earnings before interest, tax, depreciation and amortization</i>)	- zisk před úroky, zdaněním a odpisy
GDS	- generální dodavatel stavby
GZS	- globální zařízení staveniště
OPEC (<i>Organization of the Petroleum Exporting Countries</i>)	- Organizace zemí vyvážejících ropu
ROA (<i>return on assets</i>)	- rentabilita aktiv
ROE (<i>return on equity</i>)	- rentabilita vlastního kapitálu
ROS (<i>return on sales</i>)	- rentabilita tržeb
s.r.o.	- společnost s ručením omezeným
VRN	- vedlejší rozpočtové náklady
VV	- výkaz výměr

1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zjistit, jaký dopad má současná globální ekonomická krize způsobená pandemií koronaviru na fungování vybrané stavební společnosti. Vzhledem k volnému přístupu k účetním datům hodnocené stavební společnosti bude práce porovnávat dopad krize z více úhlů, zejména pak z pohledu na finanční stabilitu firmy. Dále se práce bude zabývat vzniklými problémy a nápravnými opatřeními, ke kterým se vedení společnosti v reakci na krizi rozhodlo přistoupit.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části se bude práce nejdříve zabývat globalizací a jejím vlivem na podobu současného globálního trhu. Dále se bude zabývat Smlouvou o dílo a možnými způsoby stanovení ceny díla. Následně bude popsán vliv Smlouvy o dílo na rozpočtování a tvorbu cen stavebních prací. Dále budou popsány fáze řízení rizik a krizového managementu. Teoretickou část bude uzavírat kapitola o finanční analýze. Témata jednotlivých kapitol jsou zvolena tak, aby poskytla podklady k tématům probíraným v praktické části.

2.1 Globalizace a světový trh

Pro lepší pochopení současné světové krize způsobené pandemií¹ nemoci Covid-19², její dopad na české stavebnictví a následně na stavební společnost, bude v této kapitole stručně popsán význam globalizace a její dopad na fungování světového trhu.

2.1.1 Historie globalizace

Z historického hlediska se druh trhu a ekonomiky v jednotlivých zemích v průběhu staletí měnil v závislosti na geopolitické a náboženské situaci. V minulosti byly města a státy závislé primárně na přírodních zdrojích nacházejících se na jejich území a v blízkém okolí, dále pak na zemědělství a produkci základního zboží. Interakce mezi obyvateli jednotlivých zemí byla limitována vzdáleností a dostupností. Toto platilo do konce patnáctého století, kdy s nástupem námořních velmocí a objevováním nových zemí začaly první kontakty (hlavně obchodní) s novými kulturami. Kolonizace nově objevených území daly vzniknout prvním nadnárodním korporacím (Britské a Nizozemské Východoindické společnosti), které se specializovaly na dovoz exotického zboží (ovoce, koření, drahých kovů a kamenů) a později bohužel i otroctví. [1]

Průmyslová revoluce přinesla změnu především ve výrobě, těžbě a dopravě. Přejít od ruční výroby k výrobě strojní, využití uhlí a páry pro pohon strojů, a zdokonalení výroby železa ve velkém množství a vysoké kvalitě, to vše přispělo k nevídanému zvýšení produkce v mnoha odvětvích průmyslu. Se zavedením parních motorů v dopravě, především v lodní a železniční, se výrazně zvýšila rychlost mezinárodní dopravy, zatímco náklady na přepravu zboží a surovin se výrazně snížily.

Po první a druhé světové válce se díky pokrokům v letecké dopravě a přepravě zboží otevřela cesta mezinárodnímu trhu v dosud nevídané míře. S nástupem informačních technologií se zrychlila a usnadnila komunikace na velké vzdálenosti. V této době začaly vznikat nadnárodní společnosti tak, jak je známe dnes. V roce 1985 americký ekonom Theodore Levitt popularizoval termín „globalizace“, kterým popsal vývoj světového hospodářství v 70. letech dvacátého století.

¹ Pandemií je označován výskyt infekčního onemocnění přesahující hranice států, popřípadě kontinentů, v nejzazším případě jde o výskyt onemocnění po celé planetě.

² Covid-19 je označení pro infekční onemocnění způsobené virem SARS-CoV-2, jedná se o zkratku anglického spojení „coronavirus disease 2019“.

Během posledních 30 let došlo k veliké změně ve fungování ekonomiky jak na úrovni jednotlivých států, tak celého světa. Po rozpadu Sovětského svazu a východního bloku se stále více zemí světa začalo přiklánět k tržní ekonomice, a díky rozvolňování hranic a obchodních regulací začalo docházet k propojování ekonomik na různých úrovních po celém světě.

2.1.2 Současný světový trh

Mezinárodní měnový fond uvádí jako čtyři hlavní stránky globalizace obchod, pohyb kapitálu a finančních prostředků, pohyb (migrace) lidí, a šíření technologií a znalostí. Současná situace je specifická právě provázaností lidí, firem a států napříč celým světem. I když má globalizace mnoho přínosů, jako například lepší dostupnosti zahraničních produktů, možnosti cestovat, nebo podnikat či pracovat v zahraničí, má právě provázanost světového trhu bohužel i své stinné stránky. [2]

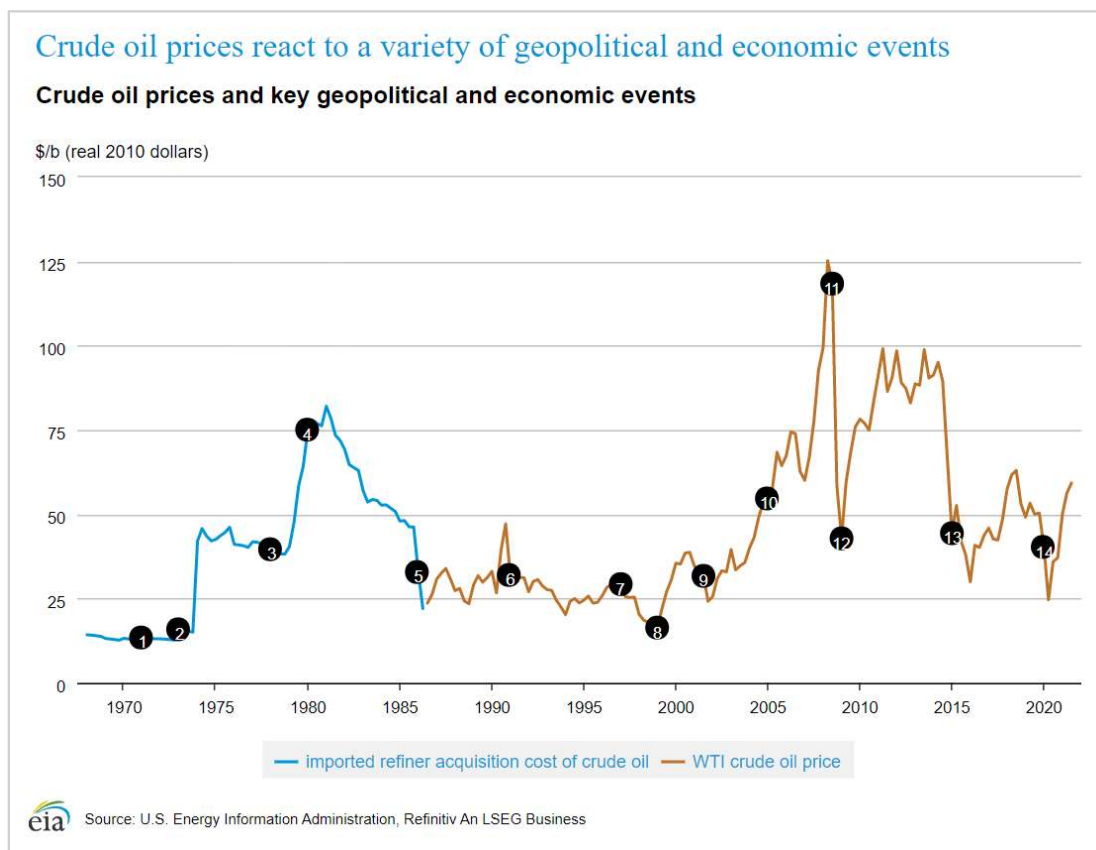
Důkazem jsou světové války v letech 1914-1918 a 1939-1945, které právě kvůli globalizaci a propojení velkého množství států byly skutečně „světové“. Zajímavým příkladem mohou být níže uvedené vojenské konflikty a události, které by mohly být označeny jako lokální, avšak jejich dopad, především na trh s ropou, byl vskutku globální:

Jomkipurská válka (1973) – Jednalo se o třítýdenní konflikt mezi Izraelem a koalicí Egypta a Sýrie (s podporou dalších arabských zemí). V reakci na tento konflikt snížila OPEC³, respektive její arabské členské země, těžbu ropy a vyhlásila embargo na vývoz ropy do zemí, které během konfliktu podporovaly Izrael. Více než polovina světové spotřeby ropy na začátku 70. let připadla na Spojené státy americké, Japonsko a západní Evropu. V roce 1971 americký prezident Richard Nixon reagoval na zvyšující se inflaci a stagnaci americké ekonomiky odpoutáním amerického dolaru od zlatého standardu, což vyvolalo pokles jeho hodnoty. Nixonova administrativa dále vyhlásila cenový strop pro barel ropy. Pro arabské země byl tento konflikt záminka, jak reagovat na snižující se cenu ropy. Od vyhlášení embarga v říjnu 1973 se do ledna 1974 zvýšila cena barelu ropy z původních 2,90 dolaru na 11,65 dolaru, tedy více než čtyřikrát. [3]

Íránská revoluce (1978) – Během rok trvající revoluce, která vedla ke svržení vlády šáha Muhammada Rezy Pahlaviho a vyhlášení Íránské islámské republiky, došlo v Íránu také k výraznému snížení produkce ropy. Světová produkce ropy v tomto období klesla o 7 % a cena se během dvanácti měsíců zdvojnásobila. Zde je nutné uvést, že i když snížení světové produkce ropy bylo dočasné díky reakci ostatních zemí OPEC, největší dopad na cenu měli hlavně lidé. Relativně čerstvé vzpomínky krizi v roce 1973 vedly především ve Spojených státech k panickému skupování pohonných hmot a jiných ropných produktů. Írácká invaze do Íránu v září 1980 vedla k dalšímu snížení produkce ropy v obou zemích, dočasné destabilizaci trhu a k růstu ceny za barel. [4]

³ OPEC - Organization of the Petroleum Exporting Countries, česky Organizace zemí vyvážejících ropu

Z grafu na obrázku 1 můžeme vidět, jak různé světové události za posledních 50 let ovlivňovaly cenu barelu ropy na trhu. Za zmínku stojí body 2 (embargo arabských členů OPEC), 3 (Íránská revoluce), 10 (nedostatečné zásoby ropy) a 11 (světová finanční krize)



Obrázek 1: Graf vývoje ceny ropy od roku 1970; zdroj: EIA⁴ [5]

Negativní dopady na globální trh nemusejí být způsobeny pouze vojenskými konflikty. Velká hospodářská krize ve třicátých letech dvacátého století ukázala negativní stránku propojení globální společnosti a ekonomiky, a jejich křehkost. Jednalo se o první novodobou ekonomickou krizi. Americká hypoteční krize z roku 2007 v následujících letech přerostla ve světovou finanční krizi, jejíž vedlejší produkt byla také dluhová krize v eurozóně, která postihla všechny státy, nejvíce ale Řecko, Irsko a Portugalsko. [6]

Světová finanční krize se na český stavební průmysl podepsala poklesem celkové produkce, který začal v roce 2009, a k významnému oživení došlo teprve po roce 2013. [7]

⁴ U.S. Energy Information Administration, český Úřad pro energetické informace amerického ministerstva energetiky

2.3 Smlouva o dílo

Smlouva o dílo (SoD) je pro firmy podnikající ve stavebním průmyslu stěžejním dokumentem. Uzavírání a plnění smluv o dílo je základní podmínkou pro fungování jakéhokoliv stavebního projektu. Právní náležitosti smlouvy o dílo upravuje nový občanský zákoník č.89/2012 Sb. Díl 8 § 2586 – 2635. Ve smlouvě se smluvní strany zavazují, že zhotovitel provede na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele dílo, objednatel se zavazuje toto dílo převzít a zaplatit dohodnutou cenu.

2.3.1 Cena díla

Dle ustanovení § 2586 odst. 2 občanského zákoníku by mělo platit:

„Cena díla je ujednána dostatečně určitě, je-li dohodnut alespoň způsob jejího určení, anebo je-li určena alespoň odhadem. Mají-li strany vůli uzavřít smlouvu bez určení ceny díla, platí za ujednanou cena placená za totéž nebo srovnatelné dílo v době uzavření smlouvy a za obdobných smluvních podmínek.“ [8]

Způsobů stanovení ceny je mnoho, zákoník je nijak neupravuje. Cenu lze stanovit například odhadem, na základě jednotkových cen v rozpočtu, pevnou cenou, nebo jakkoliv jinak, ujednání ovšem musí být dostatečně jasné. Podstatné je, aby se na způsobu stanovení ceny díla obě smluvní strany dohodly. Pro řádné finanční vyrovnání dle smlouvy je nutné předem stanovit jasné podmínky platby eventuálně plateb. Ve stavebním průmyslu jsou ve smlouvě běžně uváděny smluvené výše záloh, podmínky měsíční fakturace, a především pozastávek.

Pozastávky, v běžné komunikaci mezi stavaři označované jako zádržné, jsou specifické pro stavební průmysl, v jiných oblastech průmyslu a obchodu se standardně neobjevují. Jejich výše a podmínky splacení jsou závislé na smluvní ujednání v SoD. V praxi se rozlišuje pozastávka krátkodobá a dlouhodobá (5+5 %), které dohromady tvoří předem dohodnutou část z ceny díla, která je zhotoviteli strhávána z průběžné měsíční fakturace. Pozastávky slouží objednateli jako nástroj pro vymáhání odstranění vad a nedodělků. Proběhne-li předání díla a všechny vady a nedodělky byly zhotovitelem odstraněny, dochází k vyplacení první (krátkodobé) pozastávky. Dlouhodobá pozastávka, jak již napovídá samotný název, má splatnost v řádu let. Její délka se odvíjí od délky záruční doby, standardně 3 – 6 let. Objednateli tedy slouží jako ochrana proti nedodržení smluvené záruční doby.

Z pohledu objednatele jsou pozastávky vítané. Kromě nástroje pro vymáhání oprav vad vzniklých v záruční době slouží pozastávky ke snížení finanční zátěže objednatele. To má naopak dopad na zhotovitele, který během provádění díla získává průběžně pouze 90 % fakturované částky (která navíc bývá pozdržena dlouhou splatností jednotlivých faktur). Po dokončení a předání díla musí zhotovitel čekat dlouhé roky na vyplacení zbylé pozastavené částky, během které je nucen chybějící peněžní prostředky získat jinde.

Zajímavostí se vztahem k současné situaci je, že občanský zákoník v § 1765 popisuje možnost obnovení jednání o smlouvě v případě, že po podpisu dojde k podstatné změně okolností, kterou nešlo předpokládat ani ovlivnit, a která způsobí v právech a povinnostech stran hrubý nepoměr (například neúměrným zvýšením nákladů plnění).

2.4 Rozpočtování, cenová nabídka

Abychom mohli jakýkoliv projekt (nebo stavbu) nazývat úspěšným, musí být realizován v dohodnuté kvalitě, ve stanoveném termínu a za dohodnuté náklady. Proto je velmi důležitou součástí stavebního průmyslu rozpočtování a tvorba cen a cenových nabídek (CN). Přístup k rozpočtování se v jednotlivých firmách liší v závislosti na zavedených a zažitých postupech. Z pohledu zhotovitele je cílem úspěšného rozpočtáře zrozpočtovat cenu stavební práce, konstrukce nebo celého díla v takové výši, kterou objednatel akceptuje a která zároveň firmě vytvoří dostatečný zisk.

Cenová nabídka je předběžná kalkulace ceny za dodání požadovaného zboží, práce, nebo celého stavebního díla. Nabídku zpracovává potenciální zhotovitel pro objednatele. Cenová nabídka by měla splňovat základní smluvní podmínky, měla by tedy jasně definovat smluvní strany, předmět nabídky a samozřejmě cenu. Z hlediska vizuálního zpracování nemusí splňovat žádné předepsané podmínky, každá firma ji vytváří na základě požadavků objednatele a vlastní zavedené praxe.

Při tvorbě položkového rozpočtu vychází rozpočtář z výkazu výměr (VV), který bývá součástí projektové dokumentace. Pokud VV projektant nevytvořil, musí si rozpočtář výkaz připravit sám. Pro tvorbu rozpočtu je možné využít profesionální rozpočtovací programy, jako je například KROS 4, euroCALC, nebo Aspe. Využití těchto produktů není pro tvorbu rozpočtu podmínkou, stejně dobře může posloužit třeba Microsoft Excel. Vždy záleží na objednateli, jaké má požadavky na zpracování rozpočtu.

Každá firma má rozdílný přístup k tvorbě ceny. Základním pravidlem je, že výsledná cena práce, konstrukce nebo celé stavby by měla pokrýt vstupní náklady včetně podnikové režie a vytvořit přiměřený zisk. V minulosti byly ceny stavebních materiálů stabilní, jejich růst byl způsoben především vlivem inflace. Pokud měl podnik kvalitně zanalyzované náklady a důkladně zpracované podklady, tvorba cen nebyla obtížná.

Rozpočtování v době současné pandemie je pro rozpočtáře zcela nová, a ne vždy pěkná, zkušenost. Časté a skokové růsty cen stavebních materiálů firmám znemožňují vytvářet přesné cenové nabídky s platností delší než pár měsíců. To překvapuje zejména investory, kteří na rychlý růst cen reagují s nelibostí. Zde vzniká veliký problém. Investoři v drtivé většině požadují zasmulvnění pevných cen, ideálně s platností po celou dobu výstavby. Stavební firmy se ale neodvážují ceny garantovat na déle než několik měsíců dopředu. Pokud má firma o zakázku vážný zájem, a investor na pevných cenách trvá, nezbyvá firmě nic jiného než odhadnout vývoj cen po dobu trvání zakázky a ten promítnout do celkové ceny.

Zde se nabízí jednoduché řešení výhodné pro obě strany – inflační doložka. Pomocí ní se může zhotovitel s objednatelem ve SoD dohodnout na promítnutí skutečného zvýšení cen materiálů například do jednotkových cen. Objednatel tedy nemusí dopředu zvyšovat ceny za účelem pokrytí rizika nenadálého růstu cen. Riziko se rozloží mezi obě smluvní strany a v případě, že k růstu cen nedojde, může být tato varianta pro investora i výhodnější.

Smutným faktem je, že se v českém stavebnictví inflační doložky využívají minimálně.

2.5 Řízení rizik

Bavíme-li se o krizích, neměli bychom opomenout zmínit riziko. Právě krize jich přináší velké množství. Riziko jako takové je běžnou součástí každodenního života. Riziko podstupujeme přechodem přes přechod, během řízení auta, chozením po stavbě během kontrolního dne, nebo i vsazením ve sportce. Rizika tedy můžeme definovat a chápat různými způsoby v závislosti na situaci, místě, či osobě, a nemusí být vždy negativní. Riziko můžeme posuzovat z hlediska míry pravděpodobnosti jeho vzniku, jeho velikosti, míry přijatelnosti nebo jeho dopadu. V ekonomické rovině je riziko chápáno především jako určitá pravděpodobnost, že nastane událost s nežádoucím (finančním) důsledkem. [9]

Úspěšné řízení rizik se skládá z těchto základních procesů:

- Identifikace rizik
- Analýza rizik
- Hodnocení rizik
- Reakce na rizika
- Monitoring (sledování) rizik

Prvním krokem v procesu managementu rizik je vyhledávání rizik, které, pokud nastanou, mohou ohrozit chod firmy nebo projekt. Důležitou vlastností manažera rizik je schopnost tyto rizika včas rozpoznat. Následně je odhalená rizika nutné posoudit

Pro posouzení rizika můžeme použít mnoho metod, obecně se rozdělují na dvě skupiny. První skupinou jsou kvalitativní metody, které riziko vyjadřují a hodnotí slovně. Mezi tyto metody se řadí brainstorming či metoda Delphi. Kvalita posudku jednotlivých rizik a celkové analýzy rizik závisí na kvalitě odhadu a dřívějších zkušenostech manažera. Výhodou kvalitativních metod je rychlejší a jednodušší tvorba analýzy. Jejich slabinou jsou vyšší pravděpodobnost výskytu lidské chyby, nedostatečná přesnost vyjádření, či ovlivnění subjektivitou zpracovatele. [10]

Další skupinou jsou kvantitativní metody, které vycházejí z různých matematických výpočtů rizika za využití frekvence výskytu hrozby a možného dopadu. Dopad rizika je obvykle vyjadřován jako finanční částka. Pro jejich tvorbu se většinou používají programy, ve kterých je zapracována metodika a postup pro vytvoření analýzy. Jako příklad kvantitativní metody můžeme uvést matici rizik (někdy také označovaná jako mapa rizik), nebo analýzu stromem událostí. Pravděpodobně nejvyužívanější metodika (a software) je CRAMM⁵. [10]

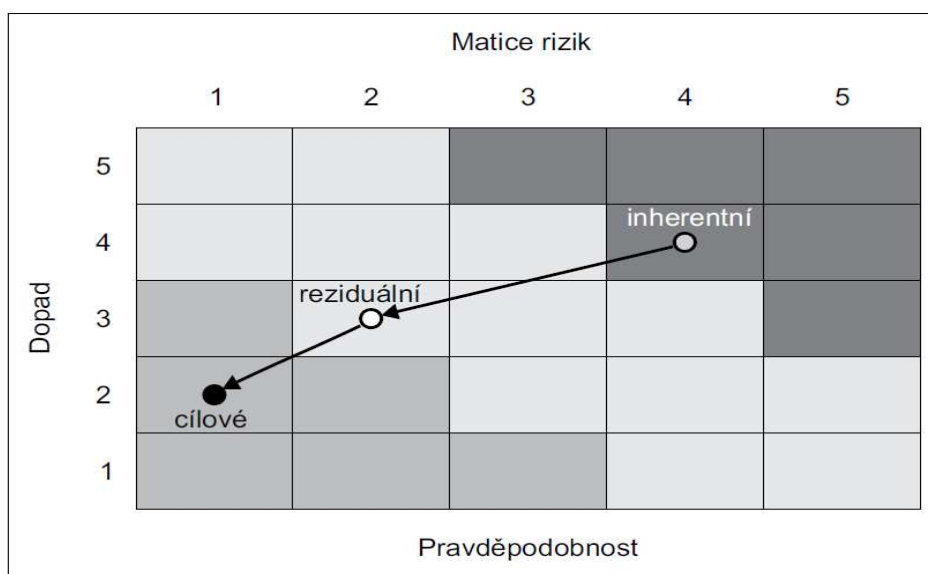
Při tvorbě matice rizik můžeme pravděpodobnost výskytu a následný důsledek sčítat, nebo násobit. Oba způsoby jsou možné, při použití násobení dostaneme větší rozsah hodnot, které lze využít k detailnějšímu členění rizik. Záleží pouze na osobě zpracovávající matici, jaký způsob použije a jak rizika podle výsledného skóre roztřídí.

⁵ CRAMM - CCTA Risk Analysis and Management Methodology – metodika vyvinutá pro vládu Velké Británie, v současnosti je široce využívána a uznávána, používá ji například i NATO

		Pravděpodobnost					
		1	2	3	4	5	
		Minimální	Nepravděpodobná	Možná	Pravděpodobná	Téměř jistá	
Důsledek	5	Katastrofální	6	7	8	9	10
	4	Závažný	5	6	7	8	9
	3	Mírný	4	5	6	7	8
	2	Menší	3	4	5	6	7
	1	Zanedbatelný	2	3	4	5	6

Obrázek 2: Matice rizik – hodnoty sčítané; zdroj: vlastní úprava

Po vyhodnocení rizik je dalším úkolem manažera na rizika reagovat a řídit je. Management v této fázi vyvíjí a srovnává možná opatření. Jsou z nich vybrány ty, které mají největší šanci na minimalizaci rizika. Možnými způsoby reakce na rizika jsou například jeho redukce (za pomoci odstranění příčiny jeho vzniku, nebo snížením důsledků jeho dopadu), přenesení rizika pojištěním proti nepříznivé události, vyhnutí se riziku, nebo jeho podstoupením. Podle zvoleného způsobu reakce na riziko jsou připravena nápravná opatření. Jejich implementace má za cíl snížit závažnost rizik, nebo je (pokud je to možné) zcela eliminovat. [10]



Obrázek 3: Přesun rizika v matici vlivem zavedených opatření; zdroj [10]

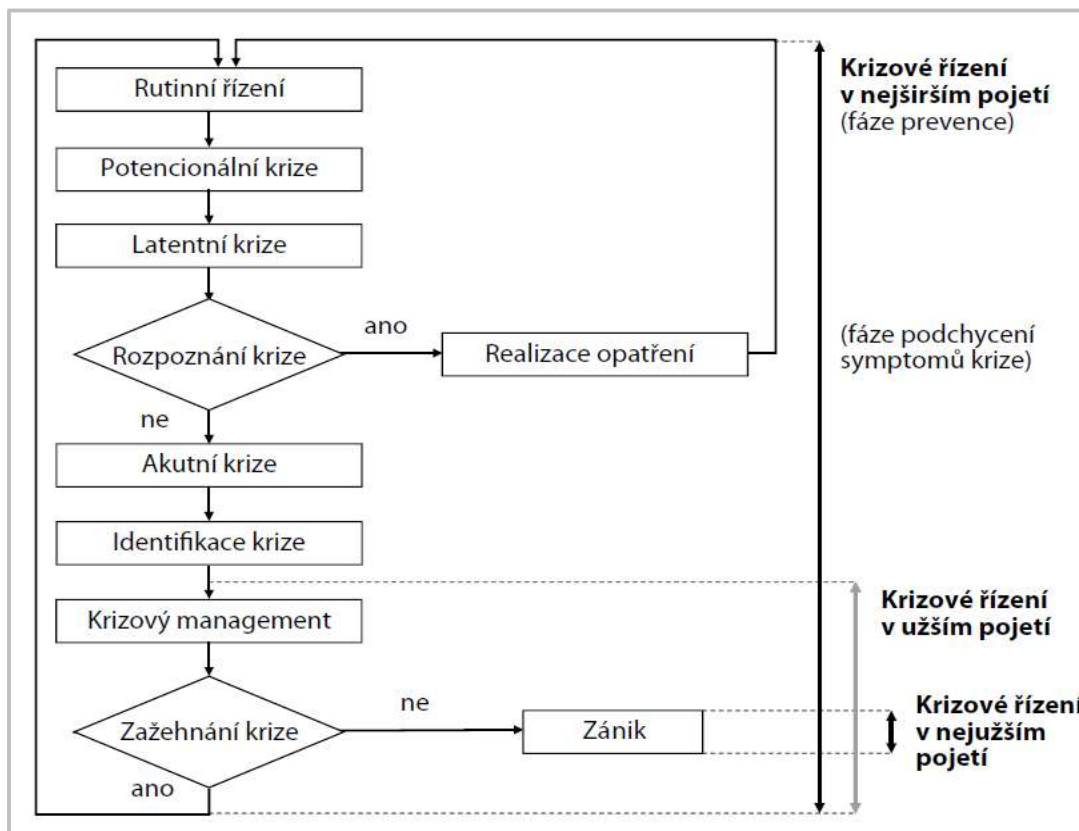
Posledním základním krokem je sledování identifikovaných rizik zvolených opatření. V ideálním případě by mělo docházet ke kontrole zavedených postupů a sledování vývoje daných rizik. Pokud firma nápravná opatření pouze zavede, ale na jejich implementaci již nedohlíží, zavedená s postupem postupně ztratí svůj efekt. [10]

2.6 Krizový management

Krize je obecně chápána jako období způsobené nepříznivou, škodlivou, ohrožující či jinak negativní situací či událostí. Krize není limitována oblastí působení, může zasáhnout jedince, firmu, společnost, světadíl, a jak jsme byli svědky v posledních letech i celý svět. Působením krize na subjekt mohou vznikat škody, ať už finanční či hmotné. Subjekt může mít vlivem krize i následky dlouhodobé. [11]

Krizový management neboli krizové řízení má za úkol primárně eliminovat následky krize, minimalizovat dobu jejího trvání, vyvést subjekt z krize a v ideálním případě i krizi předcházet. V obecné rovině je krizové řízení stejné nezávisle na oblasti působení krize, liší se však použité metody, opatření a subjekt krize.

Na obrázku 4 jsou vyobrazeny přístupy krizového řízení. První a nejdůležitější krok je včasná identifikace vznikající krize. Čím dříve je krize identifikována, tím rychleji a snadněji se dá na situaci reagovat. Včasná detekce krize zvyšuje naději na úspěšnou realizaci krizového opatření. Zároveň je ale podmíněna proaktivním přístupem a vyhledáváním příznaků potencionálních krizí. Čím později je krize identifikována, tím větší dopad (finanční či jiný) má na podnik. V případě nerozpoznání či neřešení krize může dojít až k zániku podniku. Dá se říci, že výsledný dopad krize na podnik není výsledkem jejího vzniku, ale právě reakcí na danou krizi. [11]



Obrázek 4: Přístupy ke krizovému řízení; zdroj: [11]

2.7 Finanční analýza

Finanční analýza spadá do oblasti finančního řízení. Jejím cílem je vyhodnotit kromě samotné finanční situace podniku i jeho tržní pozici a potenciál. Jakýkoliv podnik je totiž ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Finanční analýzu může provádět nejenom podnik samotný, ale i banky, investoři, obchodní partneři, nebo jakákoliv jiná zainteresovaná strana. Ředitel malé firmy působící v rámci jednoho města proto bude k financím, finančnímu řízení a samotné finanční analýze přistupovat jinak, než ředitel globálně působící firmy. I když finanční analýza vychází primárně z dat minulých období, poskytuje manažerům důležité informace pro správná rozhodnutí v současnosti i budoucnosti. [12] [13]

2.7.1 Podklady finanční analýzy

Vypracování kvalitní finanční analýzy je podmíněno dostatečným množstvím interních dat, které mohou být eventuálně doplněny daty externími. Primárním zdrojem dat jsou účetní výkazy, mezi které patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled o peněžních tocích. Dále může být využita příloha účetní závěrky, přehled o změnách vlastního kapitálu, výroční zpráva nebo zpráva auditora.

Rozvaha

Rozvaha poskytuje přehled o majetkové a finanční struktuře podniku. Je rozdělena na dvě části – aktiva a pasiva. Aktiva představují majetek vlastněný společností, pasiva vysvětlují, jak a z čeho je tento majetek financován. Vždy musí platit rovnost *aktiva = pasiva*.

Aktiva se v rozvaze dělí na čtyři základní části (a dále na podčásti):

Část A. Pohledávky za upsaný základní kapitál – stav nesplacených podílů nebo akcií

Část B. Dlouhodobý majetek – majetek s dobou použitelnosti delší než jeden rok

Část C. Oběžná aktiva – majetek s dobou použitelnosti kratší než jeden rok + peníze

Část D. Časové rozlišení aktiv – zůstatky na účtech časového rozlišení nákladů a příjmů
příštích období

Pasiva se dělí obdobně:

Část A. Vlastní kapitál – stav nesplacených podílů nebo akcií

Část B. Rezervy – majetek s dobou použitelnosti delší než jeden rok

Část C. Závazky – majetek s dobou použitelnosti kratší než jeden rok + peníze

Část D. Časové rozlišení pasiv – zůstatky na účtech časového rozlišení nákladů a příjmů
příštích období

AKTIVA Název položky	Čís. řád.	Stav v běžném účetním období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
** AKTIVA CELKEM	1	1 048 706,50	-62 920,00	985 786,50	1 116 296,70
A. * Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B. * Stálá aktiva	3	121 000,00	-62 920,00	58 080,00	96 800,00
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	5	121 000,00	-62 920,00	58 080,00	96 800,00
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	6				
C. * Oběžná aktiva	7	911 497,50		911 497,50	1 019 496,70
C. I. Zásoby	8				
C. II. Pohledávky	9	310 223,00		310 223,00	301 992,00
Dlouhodobé pohledávky	10				
Krátkodobé pohledávky	11	310 223,00		310 223,00	301 992,00
Časové rozlišení aktiv	12				
C. III. Krátkodobý finanční majetek	13				
C. IV. Peněžní prostředky	14	601 274,50		601 274,50	717 504,70
D. * Časové rozlišení aktiv	15	16 209,00		16 209,00	

PASIVA Název položky	Čís. řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
*** PASIVA CELKEM	16	985 786,50	1 116 296,70
A. * Vlastní kapitál	17	252 646,50	252 611,70
A. I. Základní kapitál	18	200 000,00	200 000,00
A. II. Ážio a kapitálové fondy	19		
A. III. Fondy ze zisku	20		
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	21	52 611,70	
A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	22	34,80	52 611,70
B.+C. Cizí zdroje	23	733 140,00	863 685,00
B. * Rezervy	24		
C. * Závazky	25	733 140,00	863 685,00
C. I. Dlouhodobé závazky	26		
C. II. Krátkodobé závazky	27	733 140,00	863 685,00
C. III. Časové rozlišení pasiv	28		
D. * Časové rozlišení pasiv	29		

Obrázek 5: Vzor rozvahy (ve zjednodušeném rozsahu); zdroj: účetní program FSP96, vlastní úprava

Výkaz zisku a ztrát

Výnosy můžeme definovat jako peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Náklady pak představují peněžní částky, které podnik v daném období účelně vynaložil na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít. Výsledek hospodaření (VH) podniku je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady:

$$\text{výnosy} - \text{náklady} = \text{výsledek hospodaření (+ zisk, - ztráta)}$$

Označení	TEXT	Čís. řád.	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	429 967,37	942 935,45
II.	Tržby za prodej zboží	2		
A.	Výkonová spotřeba	3	1 670 496,74	316 012,03
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	4		
C.	Aktivace	5		
D.	Osobní náklady	6	487 500,00	507 000,00
E.	Úpravy hodnot v provozní činnosti	7	81 637,00	50 667,00
III.	Ostatní provozní výnosy	8		
F.	Ostatní provozní náklady	9	18 265,00	27 909,00
*	Provozní výsledek hospodaření	10	-1 827 931,37	41 347,42
IV	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12		
V.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	13		
H.	Náklady souvys. s ostatním finančním majetkem	14		
VI	Výnosové úroky a podobné výnosy	15		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17		527 293,00
VI	Ostatní finanční výnosy	18		
K.	Ostatní finanční náklady	19	11 101,79	4 379,69
*	Finanční výsledek hospodaření	20	-11 101,79	-531 672,69
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	21	-1 839 033,16	-490 325,27
L.	Daň z příjmů	22		7 220,00
**	Výsledek hospodaření po zdanění	23	-1 839 033,16	-497 545,27
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům	24		
***	Výsledek hospodaření za účetní období	25	-1 839 033,16	-497 545,27
*	Čistý obrát za účetní období	26	429 967,37	942 935,45

Obrázek 6: Vzor výkazu zisku a ztrát (ve zjednodušeném rozsahu); zdroj: účetní program FSP96, vlastní úprava

Přehled o peněžních tocích

Na rozdíl od výkazu zisku a ztrát, který účtuje výnosy a náklady do období, se kterým věcně a časově souvisí, sleduje cash flow skutečné pohyby peněz. Z přehledu o peněžních tocích neboli cash flow (CF)s je možné získat informace o přírůstcích nebo poklesech finančních prostředků a jejich ekvivalentů za zvolený časový interval, většinou za rok. Sledování cash flow je důležitou pomůckou při finančním řízení podniku. Cash flow souvisí s likviditou a na jeho řízení závisí schopností podniku splácet své závazky.

2.7.2 Metody finanční analýzy

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, finanční analýza vychází z účetních výkazů. V závislosti na druhu informací, které chceme finanční analýzou získat, je zvolena vhodná analytická metoda, popřípadě ukazatel. Ukazatele finanční analýzy můžeme obecně rozdělit do tří kategorií. První kategorií jsou absolutní ukazatele, které používají údaje obsažené v samotných účetních výkazech. Tyto ukazatele slouží například k analýze trendů (porovnává se vývoj v čase). Do druhé kategorie patří rozdílové ukazatele, které pracují s rozdíly údajů z rozvahy (stavových ukazatelů) a údajů z výkazu zisku a ztrát (tokových ukazatelů). Třetí kategorií jsou poměrové ukazatele. Tyto ukazatele vznikají jako poměry jednotlivých údajů. [12]

Ve finanční analýze často používané a velmi důležité pojmy jsou EBIT a EBITDA.

- EBIT = zisk před úroky a zdaněním (anglicky Earnings before Interest and Taxes)
- EBITDA = zisk před úroky, zdaněním a odpisy (anglicky Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges)

Níže jsou uvedeny nejčastěji užívané ukazatele a jejich obvyklé hodnoty:

Ukazatele rentability poskytují informace o schopnosti podniku tvořit zisk za použití investovaného kapitálu. Obecně platí pravidlo, že čím je rentabilita vyšší, tím lépe je generuje podnik zisk.

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - return on equity)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- Rentabilita aktiv (ROA - return on assets)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

- Rentabilita tržeb (ROS - return on sales)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatele zadluženosti jsou indikátory rizika, které na sebe podnik bere užíváním cizího kapitálu. S určitou výší zadlužení se počítá u každé firmy. To je dáno především obecně přijímanou skutečností, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Úroky z cizího kapitálu totiž snižují daňový základ pro výpočet daně ze zisku.

- Celková zadluženost

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

- Míra zadluženosti

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

- Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu

$$\text{podíl DCZ na DK} = \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}$$

- Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji:

$$\text{krytí DM DZ} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Ukazatele likvidity poskytují informace o schopnosti podniku splácet své závazky. Dobrá likvidita je základem finanční stability podniku. Pokud podnik nesplácí své závazky, musí počítat s negativní reakcí a přístupem ze strany obchodních partnerů, dodavatelů a odběratelů. Nedostatkem těchto ukazatelů je fakt, že jsou počítány na základě účetních údajů, sestavených k určitému datu. Neukazují tedy vývoj likvidity v průběhu roku, ale pouze její hodnotu na konci účetního období.

- ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně) ~ 1,5 – 2,5

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

- podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

$$\text{podíl} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{oběžná aktiva}}$$

- ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně) ~ 1,0 – 1,5

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý fin. majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- ukazatel hotovostní likvidity (okamžitá likvidita, likvidita I. stupně) ~ 0,2 – 0,5

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele aktivity poskytují informace o tom, jak efektivně využívá podnik vložené prostředky. Doby obrátů pohledávek a závazků ukazují, jak dlouho musí podnik čekat na proplacení pohledávek a jak rychle splácí své závazky.

- doba obrátu pohledávek

$$\text{doba obrátu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 365$$

- doba obrátu závazků

$$\text{doba obrátu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obch. vztahů} + \text{ostatní závazky}}{\text{tržby}} \times 365$$

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Pandemie COVID-19

Na konci roku 2019 se v médiích objevily první zprávy o novém druhu koronaviru SARS-CoV-2, způsobujícímu onemocnění označované Covid-19, a o jeho šíření v čínském městě Wuchan v provincii Chu-pej. Relativně krátce poté, a to již v březnu 2020, prohlásila Světová zdravotnická organizace (vzhledem k celosvětovému šíření onemocnění) Covid-19 za pandemii. Málokdo si tehdy dokázal představit, jak tato nová nemoc ovlivní v následujících letech fungování celého světa.

Covid-19 je akutní respirační onemocnění, které se nejčastěji projevuje jako infekce horních cest dýchacích. Projevy covidu-19 jsou ovšem velmi různorodé, od zcela bezpříznakového stavu, až po závažné, často fatálně končící onemocnění, které si dle některých odhadů celosvětově vyžádalo zhruba 16 miliónů obětí k říjnu 2021. Rychlé celosvětové rozšíření této nemoci bylo umožněno snadným nakažením. K tomu dochází hlavně kapénkovým přenosem nejen při mluvení, kašli a kýchání s nezakrytými ústy a nosem, ale i pouhým delším pobytem s nakaženou osobou v blízkosti kratší než 2 metry. Onemocnění se může šířit i kontaminovaným povrchem, ale i přesto základním způsobem přenosu je přímý mezilidský kontakt. Nakažlivost osoby pak trvá v průměru 2 týdny a může onemocnění rozšiřovat dále, ačkoliv nevykazují žádné příznaky. [17]

Prevencí onemocnění, mající vliv na omezení šíření, jsou nefarmakologické postupy a očkování. Mezi základy nefarmakologických postupů patří omezení úzkých sociálních kontaktů a společenský odstup, izolace nemocných osob, pečlivá hygiena rukou, nebo používání ochranných pomůcek. Ty slouží především pro zakrytí úst a nosu v místech s vysokým rizikem přenosu. Proti infekci virem SARS-CoV-2 lze očkovat více typů vakcín. Strategie léčby závisí na závažnosti projevu. Při mírných projevech tak nemocní zůstávají v domácí izolaci. Karanténní opatření má pak výrazný vliv na osoby ve společné domácnosti a jiné osoby, se kterými přišel nemocný do styku. Pacienti se závažně probíhajícím onemocněním vyžadují hospitalizační léčbu.

Rozsah pandemie a její dopad byl nevídaný jak po geografické stránce, kde se nemoc rozšířila po celém světě, tak po ekonomické stránce, kde zasáhla téměř všechna hospodářská odvětví. Pandemii je přičítána řada problémů s dodávkami zboží vedoucích k narušení výrobních a logistických procesů. Ačkoliv největší dopad měla pandemie na služby (zejména pak cestovní ruch, hotelnictví a pohostinství), změny se více či méně dotkly prakticky každého odvětví včetně stavebnictví.

Reakce na pandemii vyústila v globální sociální a ekonomické narušení, včetně největší globální recese od Velké hospodářské krize. Pandemie a následná opatření vedla k odložení nebo zrušení řady událostí, rozsáhlému nedostatku dodávek zhoršenému panickým nákupem, nedostatku potravin narušením zemědělství, a nečekaně ke snížení emisí znečišťujících látek a skleníkových plynů. Mnoho vzdělávacích institucí bylo částečně nebo úplně uzavřeno.

3.1.1 Pandemie Covid-19 v ČR

Vzhledem k celosvětovému šíření pandemie nemoci Covid-19 byla vláda ČR nucena reagovat opatřeními postupně na její vývoj. Od března 2020 tak došlo k zavedení hned několika restriktivních opatření. Ta jsou chronologicky seřazena z informací, které poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Již v první polovině března 2020 bylo se zavedením Nouzového stavu přijato Krizové opatření o zákazu vstupu cizinců a výjezdu občanů České republiky do zahraničí. Rovněž byly až na výjimky uzavřeny státní hranice. V návaznosti na toto opatření tak postupně došlo ke snížení množství pracovníků. Dělníci, převážně pocházející ze zemí východní Evropy, se vlivem nejistoty vraceli ke svým rodinám, nebo za prací do ČR raději vůbec nepřijeli. Toto nenadálé snížení pracovní síly tak mělo pro stavební společnosti za následek výrazné ztížení možnosti dostat závazků. To se projevilo nejen u kontraktů již uzavřených, ale i u kontraktů plánovaných, jelikož chyběli dělníci, kteří by mohli na stavbě pracovat. Tento propad pracovní síly také podpořilo další nařízení, kdy od 11. března 2020 byly uzavřeny všechny školy. [14]

Se stále sílící infekcí Covid-19 vešla na konci března 2020 celoplošně v platnost opatření o používání ochranných prostředků dýchacích cest a doporučení provádět dezinfekci v některých veřejně přístupných prostorech. Ve sledované firmě se tak dle platných nařízení nakoupily pro zaměstnance ochranné pomůcky a desinfekční přípravky ve snaze zamezit nákaze. Vzhledem k celosvětové poptávce po tomto zboží, a tím vzniklému nedostatku, došlo k výraznému nárůstu cen. Firma tak byla nucena vydat finanční prostředky nad rámec plánů právě na nákup těchto pomůcek. [14]

Ke snížení rizika nákazy v kancelářích umožnila firma zaměstnancům pracovat střídavě v kanceláři a z domova (home-office). Vzhledem k tomu, že před pandemií práci z domova nikdo ze zaměstnanců nevyužíval, musela firma vynaložit další náklady na IT služby, které umožňovaly připojení k firemnímu serveru z domova. Další náklady vznikly nákupem nových počítačů a notebooků, které umožnily zaměstnancům pracovat z domova. Práce v sídle firmy byla podmíněna pravidelným testováním. Firma zakoupila antigenní testy, které zdarma poskytla svým zaměstnancům. S postupným odezníváním první vlny a rozvolňováním pravidel v letních měsících roku 2020 se uvolňovala pravidla i ve společnosti Farrao.

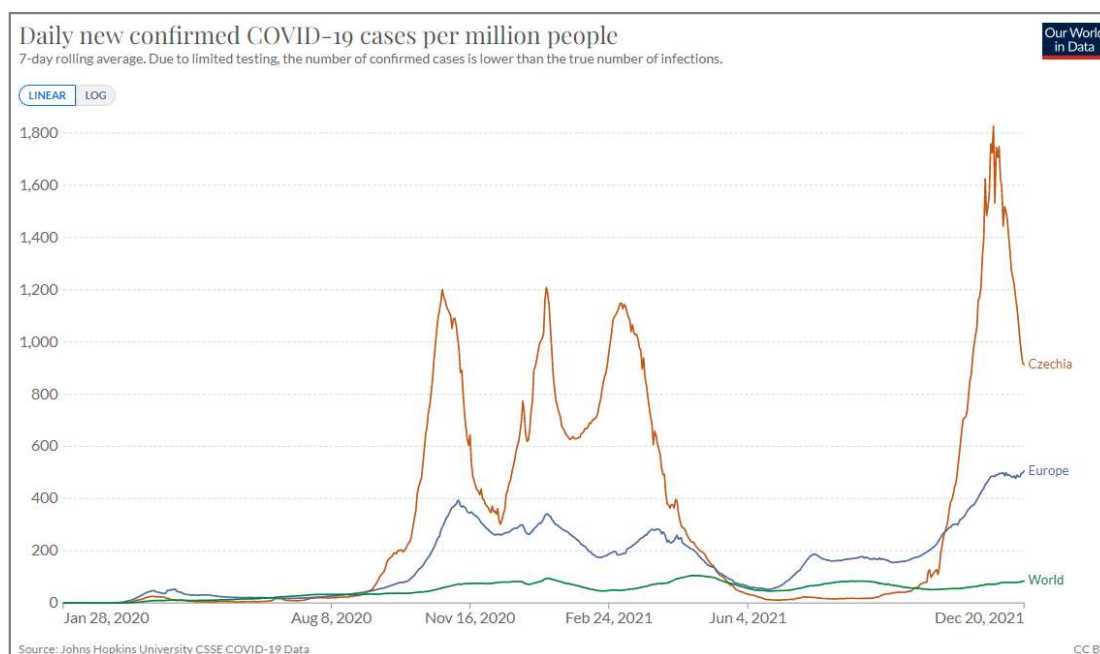
Nejspíše právě vlivem rozvolnění došlo k opětovnému nárůstu nemocnosti a v prvním týdnu září 2020 se Česká republika zařadila mezi nejhůře zasažené země Evropy co do počtu nově nakažených na milion obyvatel. Tento opětovný návrat k výrazné nemocnosti upevnil rozhodnutí mnohých firem, která měly tu možnost, využívat home-office. Vzhledem k tomu, že pracoviště patří k velmi častým místům nákazy, neboť zde dochází k velké koncentraci lidí z různých prostředí na dlouhou dobu, je tento krok pochopitelný.

Dříve byl home-office spíše výjimečný benefit, který byl ještě v roce 2019 využíván pouhými čtyřmi procenty Čechů. Trvale pracovat z domova podle průzkumu od společnosti Welcome to the Jungle po vypuknutí pandemie velkému počtu lidí vůbec nevadilo. Dle průzkumu firmy nejraději volily hybridní model práce, který umožňuje zaměstnancům pobyt

doma kombinovat s prací z kanceláře. Ten dle sociologických studií podporuje jak produktivitu, tak i samostatnost zaměstnanců. Jak sdělil Patrik Madle, tiskový mluvčí skupiny ČSOB, „U zaměstnanců, u nichž to náplň práce umožňuje, považujeme home office za nový „normál“, využívání práce z domova bude pokračovat i nadále.“ [15] [16]

Lze tedy předpokládat, že i po odeznění všech protiepidemických opatření velká část firem alespoň částečně u práce z domova u svých zaměstnanců zůstane. Dle průzkumu ABSL byla průměrně kapacita kanceláří i přes rozvolnění v létě 2020 zaplněna jen z 15 %. Dle průzkumu provedeného v listopadu roku 2021 plánovalo 71 % firem z oboru podnikových služeb zavést pravidelný home office dva až čtyři dny v týdnu i mimo pandemii koronaviru. [15]

Bohužel právě kancelářské prostory a administrativní budovy patří k hlavním zakázkám pro společnost Farrao, která tak nejspíše i v budoucnu pocítí sníženou poptávku. Jednou z variant naplnění výrobních kapacit možná bude pro firmu začít provádět i přestavby již hotových kanceláří. Zdá se, že vlivem pandemie (a stoupající oblibou práce z domova) se výstavba nových kancelářských budov zpomalí.



Obrázek 7: Graf vývoje počtu nakažených osob na mil. obyvatel v ČR, Evropě a ve světě; zdroj: [17]

Graf na obrázku 7 dokládá, že v porovnání s Evropou a světem byly v Česku počty nakažených (v přepočtu na milion obyvatel) v jednotlivých vlnách pandemie daleko vyšší, než v ostatních částech světa. Vyšší počet nakažených si vyžádal tvrdé restriktce, které znamenaly pro mnohé lidi a firmy větší překážky v práci a snížení tržeb.

3.2 Dopad pandemie na průmysl a stavebnictví v ČR

Pandemie koronaviru dopadla velmi citelně na naprostou většinu průmyslových odvětví, odlišně na tom nebylo ani stavebnictví. V prvních měsících roku 2020 vykazovalo stále ještě relativně dobré výsledky. Ty byly dány hlavně minimálním útlumem inženýrského stavitelství. Stavebním firmám se i přes restriktivní opatření podařilo ve většině případů pokračovat ve své činnosti. Problémy se většinou začaly projevovat až v druhé polovině roku. Příčin propadu českého průmyslu byla celá řada.

Sílením pandemie došlo k tomu, že dne 12. března 2020 vláda ČR vyhlásila nouzový stav. Vyhlášení bylo v průběhu dalších týdnů následováno přijímáním krizových opatření. Ta byla reakcí na předem nepredikovatelný vývoj šíření koronaviru SARS-CoV-2. Jak nemoc samotná, tak následná krizová opatření změnila zcela zásadním způsobem plány, ze kterých vycházely nejen finanční záměry firem, ale také veřejné rozpočty, i běžné fungování celé společnosti.

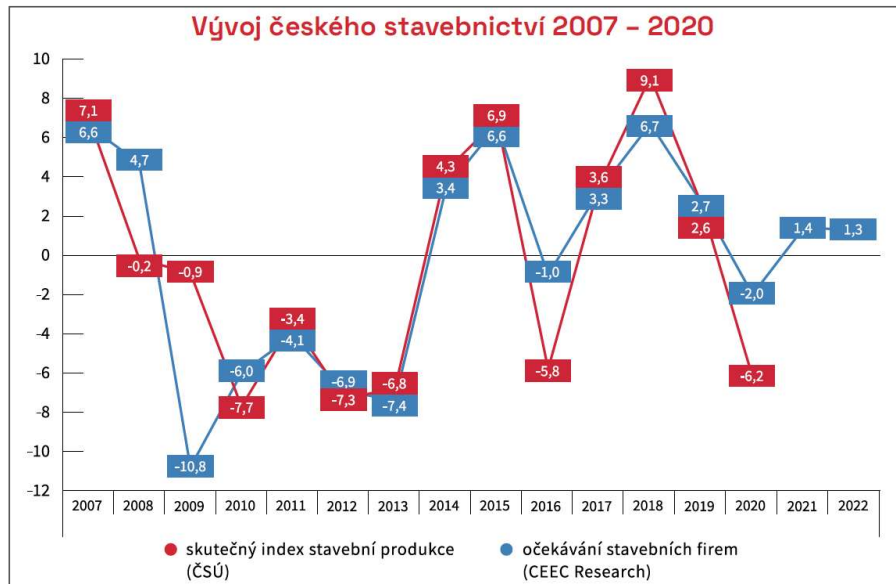
Dle slov tehdejšího premiéra republiky Andreje Babiše byla vládou České Republiky tato omezení přijímána, aby se podařilo opět nastartovat normální ekonomický život a obnovit běžné ekonomické vztahy tak, aby škody způsobené administrativním i ekonomickým omezením byly co nejmenší. Dále měly opatření minimalizovat sociální dopady na lidi, zejména co se udržení pracovních míst týče, a vytvořit optimální podmínky pro opětovný rozběh ekonomiky. Pro zmírnění následků pandemie se tak měly stát velmi důležité zakázky zadávané státními investorskými organizacemi, především Správou železnic a Ředitelstvím silnic a dálnic. [18]

Budoucí vývoj stavebnictví byl ovlivňován řadou těžko odhadnutelných faktorů. Velmi výrazným hybatelem, uplatňujícím se v celosvětovém měřítku, byla nejistota. Ta měla bezesporu dopad i na chování zákazníků stavebních společností. Z tohoto důvodu tak docházelo v mnohých případech k posunutí termínů realizací projektů na pozdější dobu. Nebylo ani výjimkou, že docházelo k úplnému rušení celých zakázek.

V běžných případech charakterizuje smlouvu závaznost a nemožnost ji změnit bez souhlasu druhé smluvní strany. Ovšem právě změna okolností může být výjimkou z tohoto pravidla. Důsledkem pak může být omluvitelné prodlení, změna obsahu smlouvy vlivem přehodnocování jednotlivých projektů, nebo již zmiňované úplné ukončení smlouvy. Tyto nečekané ztráty kontraktů pak u firem bez dostatečných rezerv mohou vést k fatálním výpadkům příjmů s následkem insolvence nebo až bankrotu. Zdá se, že hlavní opatření pro kompenzaci negativních vlivů pandemie budou do budoucna vyplývat zejména z dvoustranných jednání o úpravách konkrétních vzájemných smluv. [19][20]

Podle údajů z kvartálních analýz českého stavebnictví, zpracované analytickou společností CEEC Research, byl největší propad stavebního trhu pro rok 2020 očekáván pro malé stavební společnosti (s ročním obratem pod 100 mil. Kč) a to zejména z důvodu omezení poptávky ze strany soukromých investorů a recese celé ekonomiky. V průměru stavební firmy odhadovaly propad stavebnictví o 2,0 %. Ve skutečnosti ale produkce v loňském roce klesla o 6,2 %. Pro letošní rok jsou odhady velkých společností opatrné, očekávají mírný

růst o 0,9 %. Očekávání malých a středních firem jsou více optimistické, růst odhadují na 2,1 %. Průměrný odhad dle analýzy CEEC Research je tedy 1,4 %. [22]



Obrázek 8: Porovnání skutečného vývoje stavebnictví s očekáváním firem; zdroj [22]

Z analýzy, tvořené na podkladě informací od předních představitelů vybraných stavebních, projektových a developerských společností, byla získána dotazníkovým šetřením jedinečná data o ovlivnění zakázek vlivem koronavirové krize. Tato data jsou přehledně zpracována do dvou grafů. Dle získaných informací zrušení celé zakázky postihlo 59 % dotázaných podniků. V době uzavírky studie se se zrušením nesetkalo 41 % podniků. Zda v následujících měsících i tyto podniky nebyly rovněž postiženy, se již statisticky nezpracovávalo. Firmy rovněž uvádí, že v průměru bylo vlivem koronavirové situace zcela zrušeno 16 % jejich zakázek. Na otázku, zda se stavební společnosti setkaly s odsunutím termínu realizace zakázky vlivem koronavirové situace, rovných 80 % firem uvedlo, že se s takovou situací setkaly. Pouhá pětina firem takový požadavek ze strany zákazníka nezaznamenala. [18][21][22]



Obrázek 9: Průzkum dopadu koronaviru na stavební zakázky; zdroj: [18]

3.3 Společnost FARRAO s.r.o.

3.3.1 Založení, vývoj a ideje společnosti

Stavební společnost Farrao s.r.o. byla založena v roce 1992 jako obecná stavební společnost pro realizaci staveb menšího rozsahu.

Po sametové revoluci, kdy se otevřely možnosti podnikání, chtěl majitel (absolvent ČVUT obor konstrukce a dopravní stavby) zkusit podnikat na vlastní pěst a ověřit si tak své schopnosti nabyté v předchozích zaměstnáních. Jeho praxe zahrnovala práci na následujících pozicích: statik - projektant předpjatých mostů (1984-86), vedoucí realizace investic ve státním podniku Kancelářské stroje - výstavba školicích středisek pro výpočetní techniku (1986-1987) a vedoucí manažer investic česko-rakouské společnosti BALNEX a.s. na výstavbu lázeňských hotelů v ČR (1987-1991). Ve 34 letech tedy měl dobrý poměr mezi nabytými zkušenostmi, životním elánem a chutí něco dokázat. Zkušenosti z předchozích zaměstnání tak hodlal uplatnit i v dalším stavebním oboru - v realizaci a koordinaci staveb.

Po zkušenostech s výstavbou malých stavebních celků na klíč (1992-1996 - rodinné domy, prodejny a malé obchodní centrum v Praze 4) začala firma směřovat k úzké specializaci na suchou výstavbu. Tato oblast stavebních prací byla na tehdejší stavebním trhu málo známá a rozšířená. Na stavbách byly nově používané a rychle se rozšiřující sádrokartonové konstrukce (SDK) teprve vznikajícím subdodavatelským oborem se zřejmou perspektivou. Zkušenost majitele se sádrokartonovými konstrukcemi z výstavby hotelů (SDK konstrukce tvořily většinu nenosných stavebních konstrukcí) byla dostatečná k úspěšné expanzi na trhu mezi ostatními teprve vznikajícími firmami v tomto oboru. Také jazykové znalosti majitele napomáhaly k získávání zakázek od zahraničních investorů přicházejících do ČR.

Orientace na specializaci v subdodávkách SDK konstrukcí se ukázala jako úspěšná. Velké stavební firmy v té době neměly divize ani montéry specializované na tyto práce. Poptávka po subdodávkách SDK konstrukcí rostla a manuální pracovníci poměrně rádi přecházeli do tohoto nového oboru, kde bylo možno docílit větších výdělků, než v jejich původních oborech.

Jako správná se ukázala také základní idea, že je třeba montéry platit výhradně úkolově za měřitelný výkon (m^2 namontovaných konstrukcí), nikoliv za hodiny strávené v práci. Tento přístup pomáhal i se zpřesňováním rozpočtů, protože bylo jednodušší sestavit jednotkové ceny a pak zpětně ověřit jejich správnost. Tento systém v podstatě funguje ve společnosti dodnes. Pouze některé práce, jako například nošení materiálu nebo úklid, jsou montérům kvůli horší měřitelnosti stále ještě počítány v hodinové sazbě. Podíl práce v hodinové sazbě je však daleko pod 10 % objemu prací měřených úkolově.

Podle názoru majitele tento přístup zásadně stabilizuje ekonomiku společnosti a zvyšuje efektivitu výroby. Manuální pracovníci mají možnost si sami spočítat, jakou měsíční odměnu budou mít za konstrukce namontované v daném měsíci. Pracovitým a šikovným dělníkům tento přístup umožňuje dosáhnout na lepší finanční ohodnocení.

Za téměř 30 let existence docílila tato malá soukromá společnost přes 2 miliardy obrátu a nikdy se nedostala do ztráty, zadlužení nebo konkurzu. Majitelé ji považují (ve svém segmentu – SME⁶) za velmi úspěšnou, čemuž odpovídá jak velmi dobrý bankovní rating (B), tak dobré výsledky při jednání s bankami a odběrateli.

Společnost má pro české stavebnictví netradiční přístup k finanční stabilitě. Nepoužívá leasing, provozní ani jiné peněžní úvěry od bank, veškerý provoz firma financuje z vlastních zdrojů – z nerozděleného zisku a případně z půjček od bývalých společníků, v současnosti od akcionářů společnosti Farrao Group.

Jediným úvěrem a tedy důvodem do hloubky jednat s bankami (a nechat jimi firmu analyzovat) je úvěrový rámec na bankovní záruky za zádržné viz kapitola 3.4.2.

3.3.2 Společnosti ve skupině kolem Farrao s.r.o.

Ekonomický úspěch původní „mateřské společnosti“ Farrao s.r.o. a její orientace na úzce profilovaný obor sádkartonových konstrukcí umožňuje majitelům společnosti v hospodářsky úspěšných obdobích nejen vyplácet zisk, ale i budovat vedlejší / sesterské společnosti v oboru.

První firma vzniklá oddělením byla Farrao International s.r.o., která se specializovala na zastoupení zahraničních firem vyrábějících produkty pro vybavení interiérů staveb. V současné době provádí i kompletní přestavby interiérů kanceláří (v současnosti označované anglickým pojmem Fit-out), a také přestavby v obchodních centrech (2021 OD Palladium) a bankách (Komerční banka a.s.).

Dále se ze společnosti Farrao s.r.o. v průběhu let oddělila narůstající developerská část (2009), zabývající se výstavbou bytových a řadových rodinných domů (v Praze a Berouně).

Celá skupina firem / společností prošla za dobu své existence postupným vývojem, zvětšováním, odštěpováním a dvěma restrukturalizacemi:

- v roce 2009 byla skupina firem propojených osobností zakladatele přeměna na holdingovou strukturu, podíly ve firmách přešly na zastřešující společnost Farrao Holding s.r.o.
- v roce 2020 vznikla akciová společnost Farrao Group a.s.. Došlo k prodeji podílů jednotlivých původních firem do „mateřské“ akciové společnosti, která zajišťuje následný rozvoj skupiny, a přikoupení dalších sesterských společností.
- přechodem ze s.r.o. na akciovou společnost bylo podle vyjádření majitelů vyřešeno hlavně kvalitativně nové uspořádání vztahů mezi majiteli (dnes akcionáři). Vzájemné vztahy, zajištění budoucí stability celé skupiny firem a v neposlední řadě stabilní zajištění nároků jednotlivých menších akcionářů, byly (pod vedením auditorů ze společnosti Grant Thornton) uspořádány po vzoru rozvinutých akciových společností, a do smluv byly zavedeny prodejní a kupní opce jako stabilizující prvky.

⁶ Zkratka anglického mezinárodně používaného výrazu „Small and medium-sized enterprises“, česky „malé a střední podniky“ (MSP)

Zatím posledními vizemi majitelů společnosti (oblastmi ve kterých chtějí na trhu expandovat) jsou:

- Farrao s.r.o. - kromě udržení předních pozic jako subdodavatel SDK konstrukcí pro významné generální dodavatele staveb (GDS) i přímo pro investory staveb, by chtěla firma rozvíjet funkci GD rekonstrukcí specializovaných budov (zdravotnická a pobytová zařízení). Za poslední 2 roky získala několik pozitivních zkušeností
- Farrao Development s.r.o. – firma by se měla nově zaměřit i na development pozemků pro rodinné domy (střední čechy), a posilování vlastního portfolia pronajímatelných bytů
- Farrao Delta - správa pronajímaných bytů
- Prointera s.r.o. a Farrao Delta s.r.o. – facility management budov u kterých se skupina firem podílela na jejich výstavbě a interiérech

Firmy ve skupině Farrao Group vzájemně spolupracují, sídlí ve stejných kancelářích, sdílí některé dělnické profese, vzájemně si provádějí subdodávky a jsou personálně velmi provázány (zakladatel je jednatelem ve všech hlavních společnostech). Proto jsou (pro lepší pochopení fungování celé skupiny) tyto informace do představení společnosti zařazeny.

Vývoj struktury společností kolem původní "mateřské společnosti" Farrao s.r.o.

1992	Farrao s.r.o.				založena 12/06/1992			
1999	Farrao s.r.o.	+	Farrao International s.r.o.		od 21/06/1999			
2006	Farrao s.r.o.	+	Farrao International s.r.o.	+	Prointera s.r.o.	od 16/09/2006		
2007	Farrao s.r.o.	+	Farrao International s.r.o.	+	Prointera s.r.o.	+	Farrao Development s.r.o.	odštěpeno 28/11/2007

2009 Od roku 2009 Holdingová struktura č.1

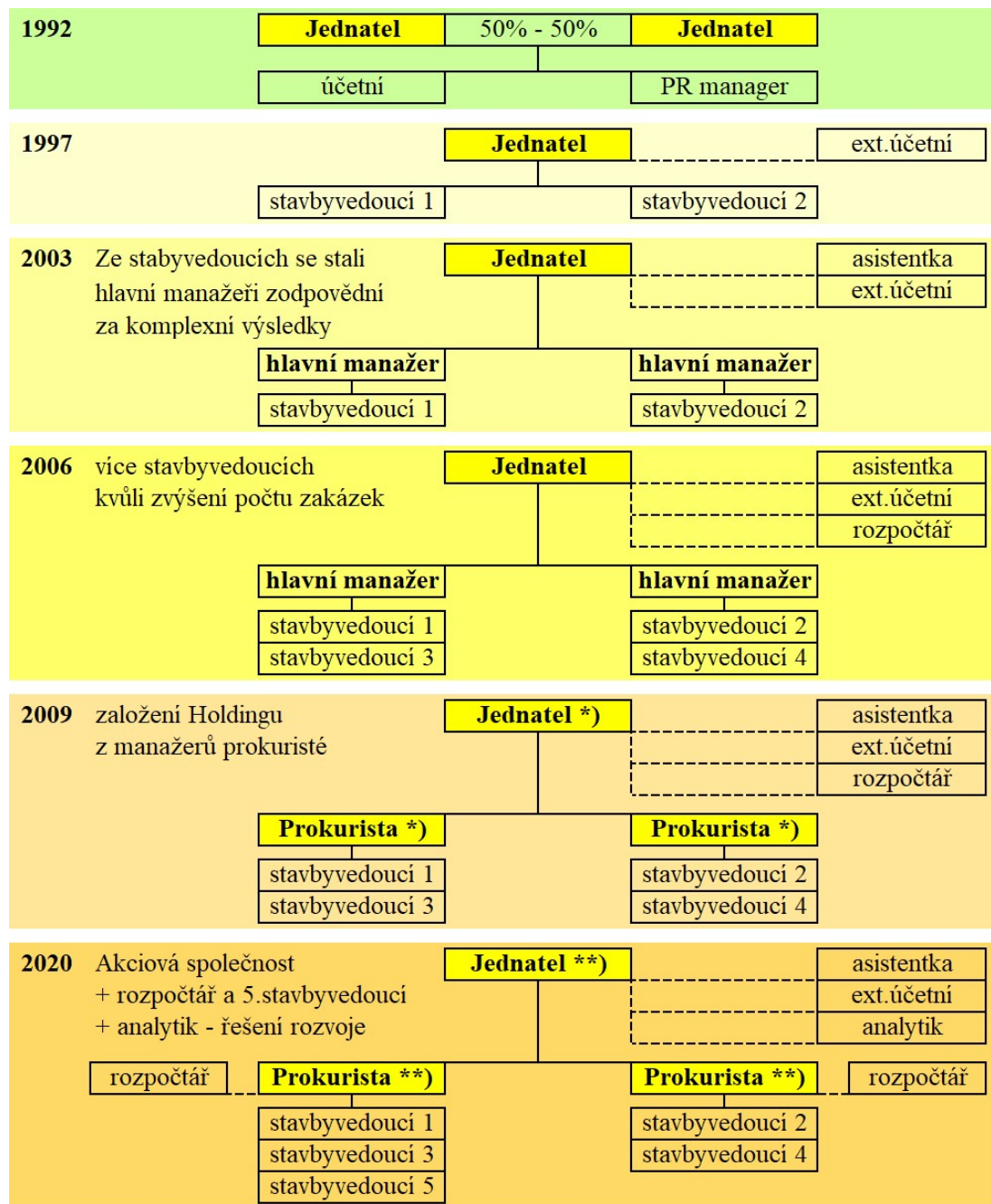
Farrao Holding s.r.o.	- vlastní podíly v těchto společnostech :	
100%	Farrao s.r.o.	SDK konstrukce pro velké GDS
100%	Farrao Development s.r.o.	Development rodinných bytových domů
100%	Prointera s.r.o.	Inženýring, TDI a specializované práce
67%	Farrao International s.r.o.	Atypické interiéry a zahraniční obchod (dovoz)
67%	Forte Bau s.r.o.	Stavební zakázky, dozory a SDK - od 17/06/2009

2020 Od roku 2020 Holdingová struktura č.2 / Akciová společnost

Farrao Group a.s.	- vlastní podíly v těchto společnostech :	
100%	Farrao s.r.o.	SDK konstrukce pro velké GDS
100%	Farrao Development s.r.o.	Development domů a bytů
100%	Prointera s.r.o.	Inženýring, TDI a specializované práce
67%	Farrao International s.r.o.	Atypické interiéry a zahraniční obchod (dovoz)
67%	Forte Bau s.r.o.	Stavební zakázky, dozory a SDK
100%	Farrao Office s.r.o.	Bývalé Farrao Holding - nově administr. podpora
100%	Farrao Delta s.r.o.	Pronájem bytů a drobné akční subdodávky
+ příprava na začlenění další společnosti :	Farrao Living s.r.o.	Architektonický atelier a Pronájem bytů

3.3.3 Vnitřní struktura společnosti

Administrativní a personální vývoj společnosti se zpočátku vyvíjel po příbuzenské linii. Zakladateli byli v roce 1992 dnešní většinový majitel společně s manželkou, jejím strýcem a strýcovou manželkou. V roce 1997 strýc a jeho žena z firmy po vzájemné dohodě odešli. Vývoj firmy v dalších letech je zobrazen v následujícím přehledu.



*) je zároveň spolumajitelem Ovládající firmy

**) je zároveň akcionářem Ovládající firmy

3.3.5 Hodnota společnosti

Součástí podkladů, které byly pro účel vypracování této práce poskytnuty majitelem společnosti, byly audit a ocenění společnosti vypracované v roce 2019 auditorskou společností BDO Appraisal services - Znalecký ústav a.s. (v současnosti přejmenovanou na Grant Thornton Appraisal services a.s.) pro účely prodeje společnosti v roce 2020.

Prodej se uskutečnil v průběhu roku 2020 a majitelem 100% podílu se stala akciová společnost FARRAO Group a.s., jejímiž akcionáři jsou dva původní majitelé (zakladatelé) společnosti, dva bývalí zaměstnanci (prokuristé) společnosti a jeden nový minoritní akcionář. Účelem vybudování této nové firemní struktury je posílení pozice skupiny firem vůči bankám i konkurenci na trhu, vyřešení vlastnických poměrů ve firmách (i vzhledem k budoucnosti) a posílení možností mimobankovního financování.

ZNALECKÝ POSUDEK Č.: 13-12-2019/164 PŘÍLOHA Č. 1						STRANA 19/28
Tabulka 6-1 Prognóza generátorů hodnoty						
Položka	Prognóza					
Tržby	Položka	2019	2020	2021	2022	2023
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (Kč)	127 000 000	130 175 000	133 429 375	136 765 109	140 184 237
Zisková marže	Položka	2019	2020	2021	2022	2023
	EBITDA (Kč)	17 223 698	17 783 176	18 291 838	18 813 777	19 349 300
	EBITDA marže (%)	13,56%	13,66%	13,71%	13,76%	13,80%
	EBIT (Kč)	16 177 756	16 714 607	17 310 522	17 804 139	18 349 300
	EBIT marže (%)	12,74%	12,84%	12,97%	13,02%	13,09%

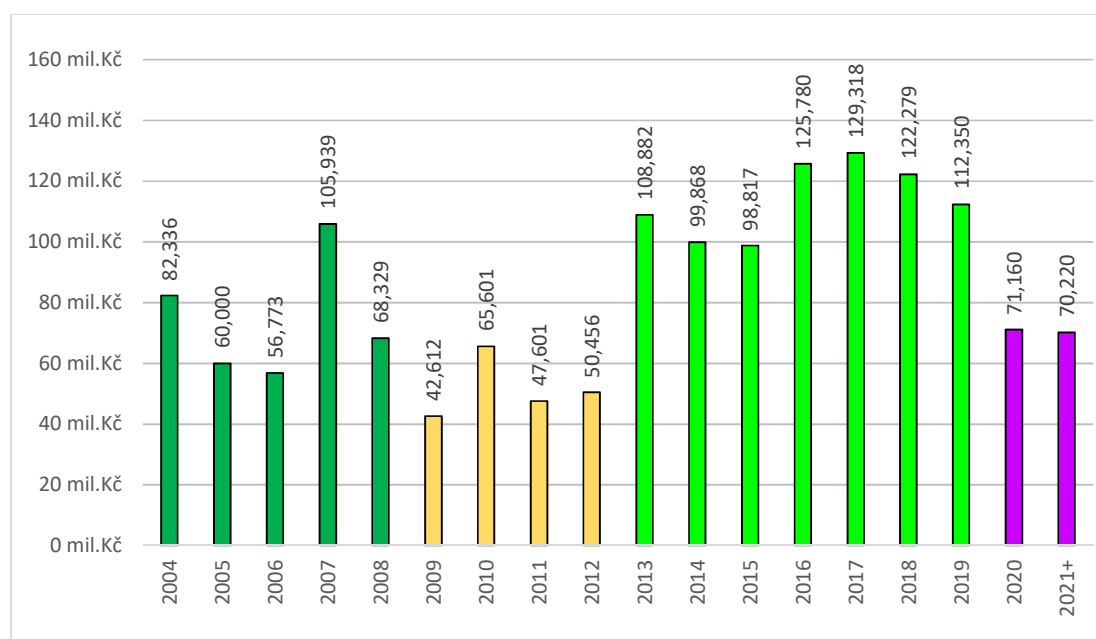
Obrázek 12: Prognóza vývoje společnosti; zdroj: Znalecký posudek od firmy BDO Appraisal services

Z dat uvedených v předchozích kapitolách vyplývá, že společnost byla oceňována na podkladě dat za poslední roky vývoje. Její hodnota byla stanovena s přihlédnutím k předpovídanému mírnému růstu poměrně vysoko. V době ocenění (2019) ještě nebylo možné odhadnout reálný vývoj trhu a hospodaření firmy v roce 2020, protože první zprávy o koronaviru se začaly objevovat ve světových médiích až po jeho vypracování. Počítat v analýze firmy s tím, jak pandemie poškodí nejen ekonomický vývoj světa, nebylo možné a ani pro to nebyl důvod. Dnes by bylo ocenění vzhledem k vývoji daleko nižší. Vzhledem k tomu, že společnost byla prodána z jedné skupiny do druhé, a většina vlastníků je stejných, nedošlo na straně kupující k rozporu.

3.4 Porovnání výkonu firmy v předchozích letech

3.4.1 Výnosy v předchozích letech a příčiny jejich kolísání

Výkon firmy lze charakterizovat různými způsoby. Jak bylo popsáno v kapitole 2.7, veškeré ukazatele finanční analýzy vycházejí z finančních a účetních dat. Základním ukazatelem výkonu jakéhokoliv podniku jsou výnosy, často označované jako obrat. V grafu na obrázku 13 je zobrazen vývoj výnosů v jednotlivých letech. Použitá data jsou získána z účetnictví společnosti. Porovnání začíná od roku 2004, protože od toho roku společnost používá účetní program FSP96, který má možnost filtrování a exportu dat do programu Microsoft Excel, ve kterém je snadné s daty dále pracovat, vytvářet různá porovnání, tabulky a grafy. Data pro rok 2021 nejsou kompletní, společnost má totiž posunutě účetní období (od dubna do března) a není tedy k datu odevzdání práce uzavřeno.



Obrázek 13: Graf výnosů od roku 2004; zdroj: účetnictví FARRAO s.r.o., vlastní úprava

Výkyvy ve výkonnosti firmy byly způsobeny:

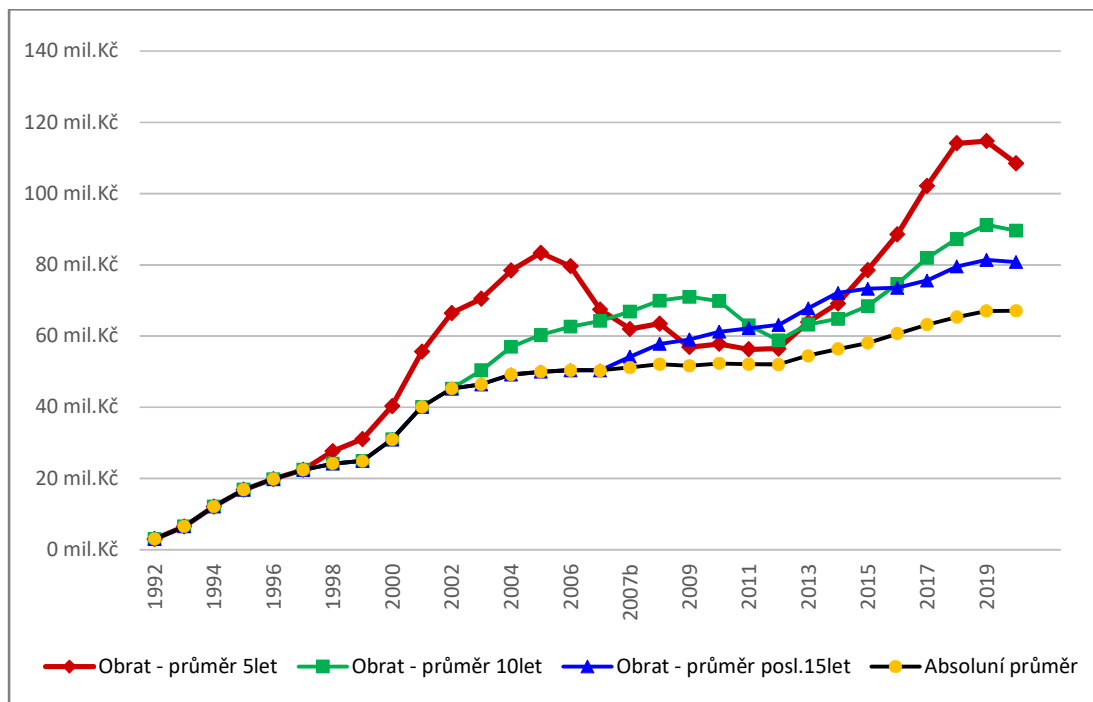
- běžnou nevyrovnaností počtu a objemu zakázek ve stavebnictví. Současná praxe ve stavebnictví je ve výběrovém řízení hledat nejlevnějšího dodavatele (kvalita a reference mají váhu bohužel jen zřídka). Společnost se snaží neuzavírat kontrakty, které by byly pod kalkulovanými náklady vč. přiměřeného zisku. V případě požadavků odběratele na snížení ceny pod rentabilní úroveň společnost výběrová řízení opouští (cca 20-25 % poptávky).
- v roce 2007 zakázkami na obchodním centru Premium Outlet Prague Airport a na administrativním komplexu BTP Chodov (v současnosti The Park).
- v letech 2009-2012 z důvodu finanční krize, během krize byla velká nouze o zakázky, zároveň ze stavebnictví odešlo velké množství pracovních sil (v obrázku 13 označeno žlutě).

- od roku 2013 spolupráci s investiční skupinou Penta Investments s.r.o. na výstavbě velkých administrativních center (Florentinum, Motel One, Aviatica, Mechnica, Walter, Mechnica II, Churchill), pro firmu tato spolupráce znamenala výrazně úspěšné období (v obrázku 13 označeno světle zeleně).
- v letech 2020 a 2021 zastihla firmu pandemie koronaviru a zapříčinila snížení obratu, neboť investoři (odběratelé) pozastavili přípravu a výstavbu jednoho hotelu a několika administrativních budov (vyznačeno fialově).

Porovnání výnosů firmy v jednotlivých letech (obrázek 13) ukazuje, že v posledních letech před pandemií se společnosti dařilo výborně. Pandemie, krizová opatření a změny ve stavebním trhu pak zásadním způsobem ohrožily její finanční stabilitu, stejně jako během finanční krize po roce 2009 až 2012.

Tendence:

Následující graf na obrázku 14 zobrazuje křivky průměrného obratu za 5, 10 a 15 (po sobě jdoucích) let a absolutní průměr výnosů. Jak z grafu můžeme vidět, pětiletý průměr (červené body) citlivě reaguje na výkyvy v jednotlivých letech a zobrazuje jen mírně vyhlazenou křivku vývoje výnosů. Naopak absolutní průměr (žluté body) vyjadřuje stoupající křivku a vyjadřuje určitou stabilitu firmy a její schopnost překonávat poklesy obratu jednotlivých let.



Obrázek 14: Graf zprůměrovaných výnosů od roku 1992; zdroj: účetnictví FARRAO s.r.o., vlastní úprava⁷

⁷ Rok 2007b v grafu značí období přechodu na nové posunutě účetní období

3.4.2 Pohledávky a vliv pozastávek na cash flow

Samostatnou kapitolou ve stavebnictví (s velkým negativním dopadem na finanční hospodaření malých a středních firem) jsou pozastávky. S tématem práce na první pohled nesouvisí, ale v podrobném pohledu mají na fungování firmy v těžkých dobách výrazně negativní vliv.

Podle sdělení jednatele firmy před rokem 1989 ve stavebnictví pozastávky neexistovaly, postupně s příchodem zahraničních investorů se začaly prosazovat i ve smlouvách na subdodavatelské práce pro velké odběratele a investory. V naprosté většině bývá pozastaveno deset procent z fakturace dodavatele. Prvních pět procent z pozastavené částky, označovaných jako krátkodobé zádržné, bývá dodavateli vyplaceno po dokončení a předání díla či stavby. K vyplacení zbylé částky, označované jako dlouhodobé zádržné, dochází většinou pět let po ukončení stavby. Vezmeme-li v potaz, že délka staveb se pohybuje v řádu roků, může trvat i sedm let od zahájení stavebních prací než se firmě uvolní pozastavené finance. Pozastávka ve výši pěti procent tak může znamenat, že celý vyrobený zisk dostane firma až po více než pěti letech.

V dnešní době jsou pozastávky běžným jevem a téměř žádný větší kontrakt se bez nich neobejde. Podle názoru majitele analyzované firmy jsou však právě pozastávky příčinou nedobrého ekonomického stavu menších stavebních firem. Jsou také hlavní příčinou ztíženého přístupu k bankovním úvěrům a ten je pak příčinou dluhové spirály u těch firem, které nedokáží dostatečně akumulovat zisk (pokud jej vůbec vytvářejí). Zajímavostí je, že stavebnictví je jediný obor průmyslu, kde se takto dlouhé pozastávky uplatňují.

Malé a střední podniky musí financovat aktuální spotřebu materiálu a především práce ve splatnosti, která se pohybuje v rádech dnů. Nelze říci dělníkovi, že dostane pouze devadesát procent mzdy nyní a zbytek 5% po dokončení stavby a dalších 5% za dalších pět let. Proto by menší stavební firmy potřebovaly mít daleko větší vlastní kapitál, nebo nerozdělený zisk, než dnes obecně mají. V podstatě se dá říci, že průběžnou spotřebu na stavbách financují právě (a vlastně jen) subdodavatelské firmy, protože zádržné nemohou na své dodavatele (dodavatele materiálu a dělníky) přenést.

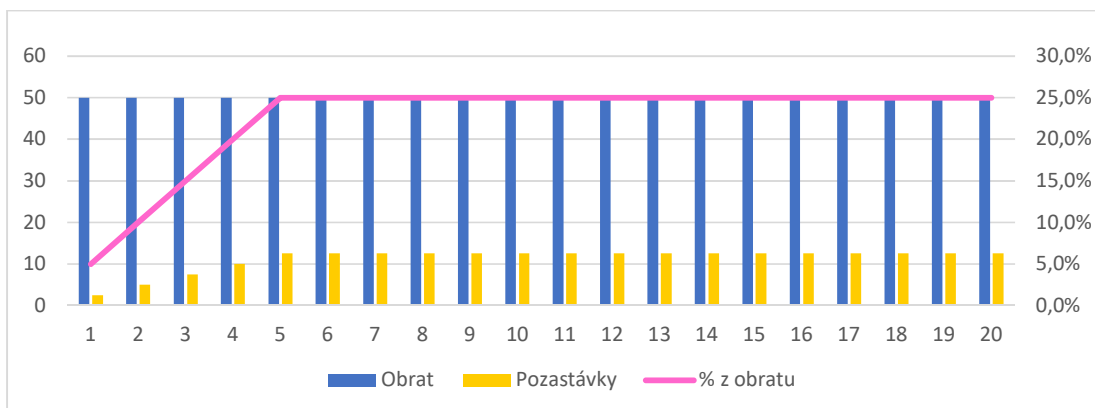
Investoři a velké firmy v pozici generálního dodavatele stavby vlastně financování staveb neprovádějí, protože:

- platí subdodatelům v delších termínech splatnosti, než jsou termíny splatnosti mezi subdodavatelem a dodavatelem materiálu resp. práce
- zádržné, které jim z fakturace zadržuje, investor zase zadrží subdodatelům, takže do oběhu nevkládají téměř žádné vlastní finanční prostředky

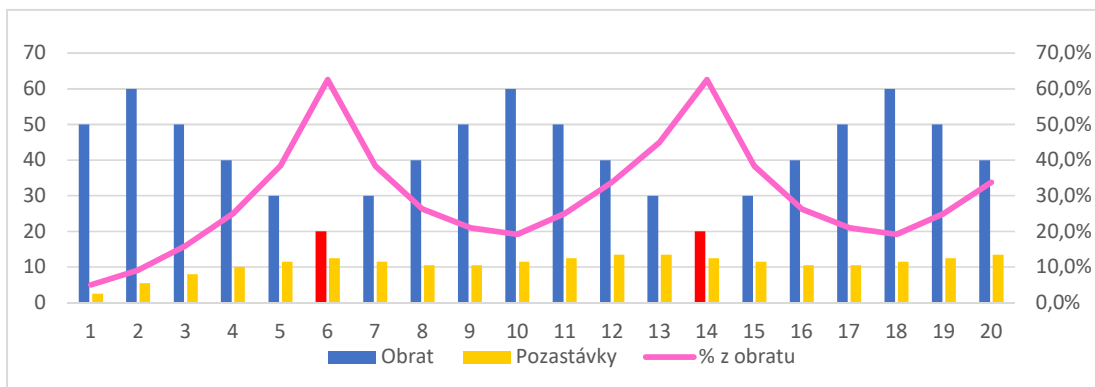
Celá finanční zátěž z pozastávek se tak akumuluje v nejnižší a nejslabší firmě – posledním článku stavebního řetězce. Účetní závěrky malých firem obsahují velké množství pohledávek, kde aktuální pohledávky (vydané faktury) jsou daleko menší než načtené dlouhodobé pohledávky z pozastávek. Tato skutečnost nejenom oslabuje schopnost malých stavebních firem hradit své závazky, ale také jim téměř znemožňuje získat pomoc v podobě

bankovních úvěrů. Pokud úvěr získají, jsou podmínky úvěru tak nevýhodné, že firmě odčerpají většinu zisku. Firma pak není schopná kumulovat zisk a rozjíždí se dluhová spirála.

Málo diskutovaným, publikovaným a zohledňovaným parametrem ekonomického fungování malých stavebních společností je existence pozastávek. Z firemních dat vyplývá, že pozastávky z úhrad, které se vyskytují výhradně ve stavebnictví, hrají tak významnou roli ve finanční stabilitě firem, zejména pak při kombinaci s rozkolísáním výnosů a zisků v době krizí, že je potřeba jim věnovat zvýšenou pozornost. Jednatel společnosti se podle jeho sdělení pokoušel na Hospodářské komoře začít diskusi o jejich úpravě (přes nějaký systém jako pojištění pohledávek), ale Hospodářská komora ani pojišťovny neměly o změnu zájem, resp. požadovaly velké finance.



Obrázek 15: Graf výše obratu a pozastávek při stabilních výnosech; zdroj: vlastní úprava



Obrázek 16: Graf výše obratu a pozastávek při kolísajících výnosech; zdroj: vlastní úprava

Grafy na obrázcích 15 a 16 ukazují fiktivní rozdíly v poměru výše dlouhodobých pozastávek vůči obratu v závislosti na výši obratu. (Finance pozdržené dlouhými dobami splatnosti faktur zde neřeším). Při stabilním výkonu firmy se během prvních pěti let pozastávky naakumulují na stabilní hodnotě 25 %. V případě, že výkon firmy kolísá, například vlivem krize, se procentní hodnota pozastávek může dostat na velmi vysoká čísla. V ukázkovém grafu (obrázek 16) v letech 6 a 14 tvořily pozastávky přes 60 % z obratu firmy. To znamená, že více než polovina kapitálu není firmě k dispozici, proto jsou firmy nuceny shánět finance pro běžný provoz například formou úvěrů. Problém by se dal vyřešit bankovními zárukami, na ty ale malé firmy málokdy dosáhnou.

3.5 Dopad koronaviru na ukazatele finanční analýzy

Jak bylo popsáno v předchozích kapitolách, došlo v roce 2020 k prodeji firmy, kterému předcházela audit a vypracování znaleckého posudku pro ocenění prodávané firmy společností BDO Appraisal services. V posudku, který byl vypracován v průběhu roku 2019, je provedena finanční analýza pro roky 2014 až 2018. Analýza poměrových ukazatelů byla provedena pouze do roku 2017, protože společnost BDO porovnávala ukazatele oceňované firmy s ukazateli konkurenčních firem. Ty získala z databáze TP Catalyst, ve které data pro rok 2018 nebyla dostupná.

ZNALECKÝ POSUDEK Č.: 13-12-2019/164 | PŘÍLOHA Č. 1

3.1 Analýza poměrových ukazatelů

Tabulka 3-5 Analýza poměrových ukazatelů společnosti F1¹

Ukazatel	Vzorec	Společnost / peer group	2014	2015	2016	2017
Ukazatele rentability						
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	VH po zdanění/Průměrný(VK+rezervy)	F1	41,01%	26,18%	52,35%	86,74%
		EKOMONT	6,52%	2,96%	5,36%	n.a.
		INTERGIPS	3,03%	-5,13%	16,25%	n.a.
		ALLEGRO	-14,57%	5,46%	-19,83%	-38,53%
		MOBEST	6,19%	-22,83%	30,48%	n.a.
Rentabilita aktiv (ROA)	VH po zdanění/Průměrná aktiva	F1	14,40%	10,05%	24,01%	50,01%
		EKOMONT	1,70%	0,83%	1,68%	n.a.
		INTERGIPS	2,06%	-3,69%	12,18%	n.a.
		ALLEGRO	-5,71%	2,30%	-8,75%	-14,85%
		MOBEST	2,45%	-10,68%	14,48%	n.a.

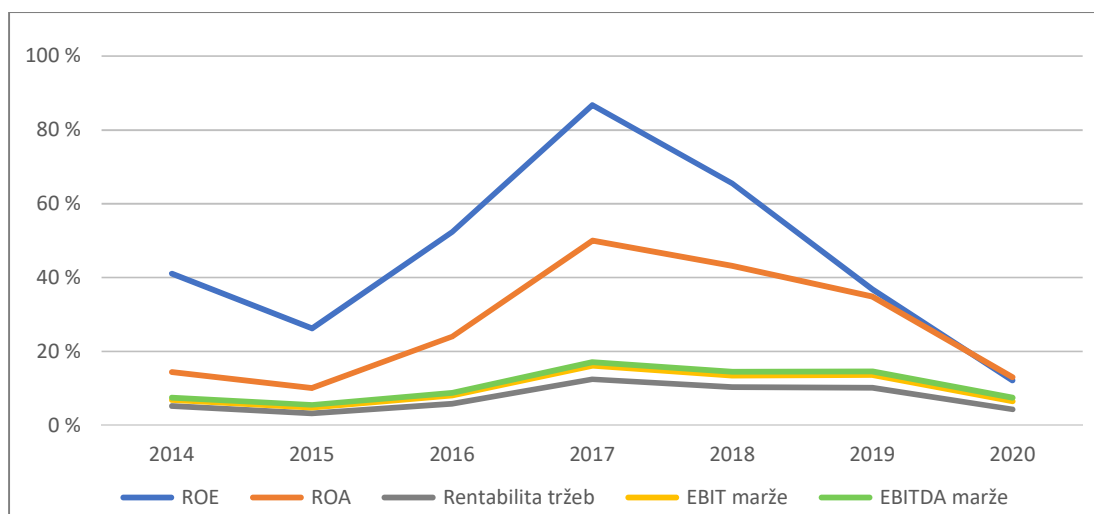
Obrázek 17: Analýza poměrových ukazatelů; zdroj: Znalecký posudek od firmy BDO Appraisal services

Z účetních výkazů poskytnutých hodnocenou firmou byly dopočítány ukazatele použité v posudku pro roky 2018 až 2020. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4.1, firma má posunutý účetní období (od dubna do března). V době odevzdání práce tedy firemní účetnictví pro rok 2021 ještě nebylo uzavřeno. Porovnáním hodnot poměrových ukazatelů z posudku s dopočítanými hodnotami můžeme zjistit, jaký dopad měl Covid-19 na zkoumanou společnost.

Tabulka 1: Ukazatele rentability; zdroj: Znalecký posudek od firmy BDO Appraisal services, vlastní úprava

Ukazatele	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROE	41,01%	26,18%	52,35%	86,74%	65,46%	36,77%	12,15%
ROA	14,40%	10,05%	24,01%	50,01%	43,13%	34,86%	13,02%
Rentabilita tržeb	5,20%	3,21%	5,87%	12,45%	10,32%	10,18%	4,27%
EBIT marže	6,84%	4,80%	8,02%	16,13%	13,39%	13,62%	6,47%
EBITDA marže	7,49%	5,54%	8,81%	17,11%	14,46%	14,56%	7,48%

Hodnoty z tabulky 1 byly pro lepší přehlednost převedeny do grafu na obrázku 18.



Obrázek 18: Vývoj hodnot ukazatelů rentability; zdroj: vlastní úprava

Z grafu můžeme vidět, že do roku 2017 hodnoty všech pěti ukazatelů rentability stoupaly. V následujících třech letech (2017 až 2019) se ukazatele rentability konstantně pohybovaly ve vysokých číslech. V roce 2019 hodnota ROE výrazně poklesla oproti předchozímu roku, ovšem tento pokles byl způsoben nárůstem vlastního kapitálu o zhruba 60 %, nikoliv poklesem tržeb. To potvrzují hodnoty rentability tržeb, spolu s EBIT a EBITDA marží, které v letech 2018 a 2019 zůstaly přibližně stejné.

V roce 2020 došlo k výraznému poklesu hodnot všech ukazatelů. Všechny hodnoty klesly na úroveň srovnatelnou s roky 2014 a 2015, kromě hodnoty ROE. Ta se ve sledovaném dostala na dosavadní minimum.

Tabulka 2: Ukazatele likvidity; zdroj: Znalecký posudek od firmy BDO Appraisal services, vlastní úprava

Ukazatele	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita	0,01	0,02	0,00	0,10	0,02	0,03	0,06
Běžná likvidita	1,51	1,64	1,84	2,85	2,71	16,47	10,95

Hodnoty okamžité likvidity se dlouhodobě pohybují pod doporučenými hodnotami. Z pohledu majitele firmy toto nepředstavuje problém. Majitel kontroluje vývoj CF průběžně a v případě akutního nedostatku financí má možnost využít zpětné půjčky od akcionářů. Nárůst hodnoty ukazatele běžné likvidity byl způsoben poklesem krátkodobých závazků.

Tabulka 3: Ukazatele rentability; zdroj: Znalecký posudek od firmy BDO Appraisal services, vlastní úprava

Ukazatele	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zadluženost	0,62	0,57	0,52	0,32	0,34	0,05	0,07
Krytí dl. majetku dl. kapitálem	17,40	7,20	9,30	7,80	9,10	4,70	5,30

Ukazatel zadluženosti se v průběhu let snižoval v závislosti na snižování cizích zdrojů. Vzhledem ke způsobu financování firmy především vlastním kapitálem a krátkodobými půjčkami od akcionářů je zadluženost dlouhodobě nízká. Zde by se dalo debatovat o výhodnosti využití vlastního kapitálu. Obecně přijímaný názor je, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.7.2, úroky z cizího kapitálu snižují daňový základ pro výpočet daně ze zisku. Protiargumentem zde může být, že u menší firmy je pro akcionáře výhodnější poskytnout firmě úvěr z vlastních peněz, protože úrok bude vyplacen jim, a ne bankám.

Tabulka č. X: Ukazatele aktivity; zdroj: Znalecký posudek od firmy BDO Appraisal services, vlastní úprava

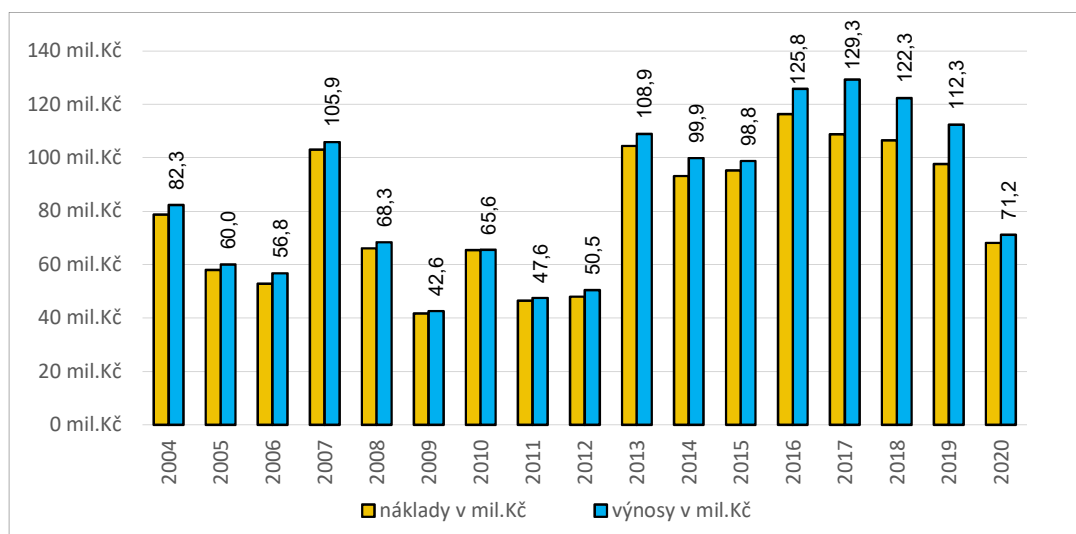
Ukazatele	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu pohledávek z obch. vztahů	125	91	91	74	79	84	92
Doba obratu závazků z obch. vztahů	79	49	48	23	28	5	4

V tabulce X vidíme, že doba obratu závazků z obchodních vztahů je ve všech letech podstatně kratší, než doba obratu pohledávek. Společnost tedy hradila své závazky dřív, než jí byly hrazeny pohledávky z obchodních vztahů. Tato skutečnost má vliv na cash flow a zároveň na goodwill neboli dobré jméno firmy. Společnost dlouhodobě dodržuje placení závazků v řádných termínech, což napomáhá budovat dobré vztahy s dodavateli. Firma zároveň dodržuje interní pravidlo, že faktury za provedené práce od stavebních dělníků jsou propláceny v horizontu 7 až 14 dnů od obdržení (samozřejmě za podmínky, že přiložený soupis prací odpovídá skutečnosti a je odsouhlasený stavbyvedoucím). Tato skutečnost napomáhá budovat s dělníky dlouhodobě dobré vztahy.

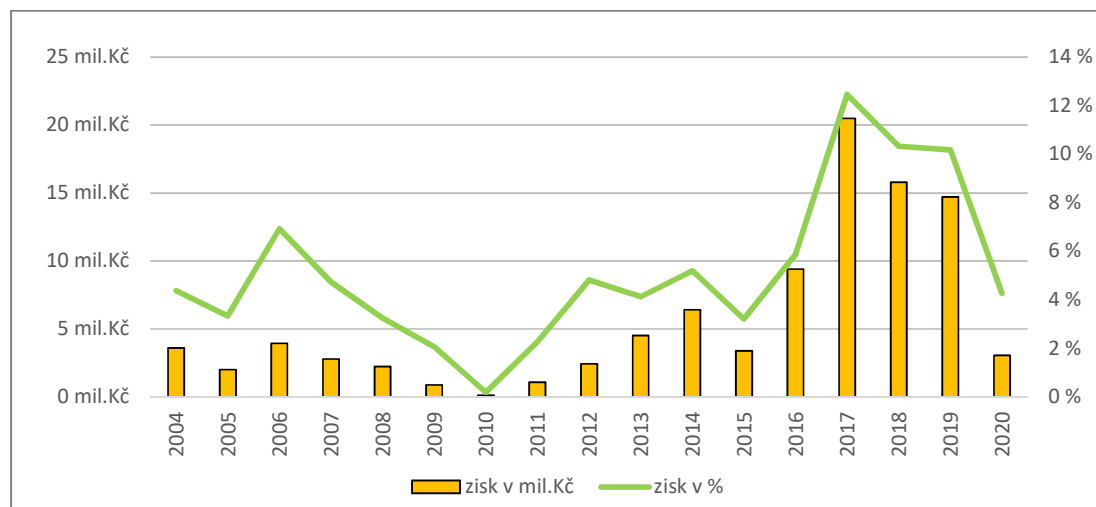
3.6 Náklady a režie firmy

3.6.1 Náklady a výnosy firmy v předchozích letech

Porovnáním nákladů a výnosů v jednotlivých letech je zřejmé, že náklady s odstupem sledují výnosy. Jsou-li náklady nižší než výnosy, je tvořen zisk. Hodnocená firma v předchozích letech generovala zisk stabilně.



Obrázek 19: Graf nákladů a výnosů v minulých letech; zdroj: účetnictví FARRAO s.r.o., vlastní úprava



Obrázek 20: Graf výše zisků v minulých letech; zdroj: účetnictví FARRAO s.r.o., vlastní úprava

Z grafů na obrázcích 19 a 20 je viditelné, že se silným zvýšením výnosů po hospodářské krizi (2009 až 2012) přišlo i postupné zvýšení zisku v procentech z výnosů a tím i v absolutních číslech. Nárůstu pomohla především spolupráce s investorskou firmou PENTA. Tento nárůst dovolil firmě v uvedených letech zvyšovat režijní náklady (především mzdy) a přijmout dva nové zaměstnance. S nečekaným příchodem současné krize se firma dostává do problémů obdobných těm, které měla při finanční krizi z let 2009 - 2012.

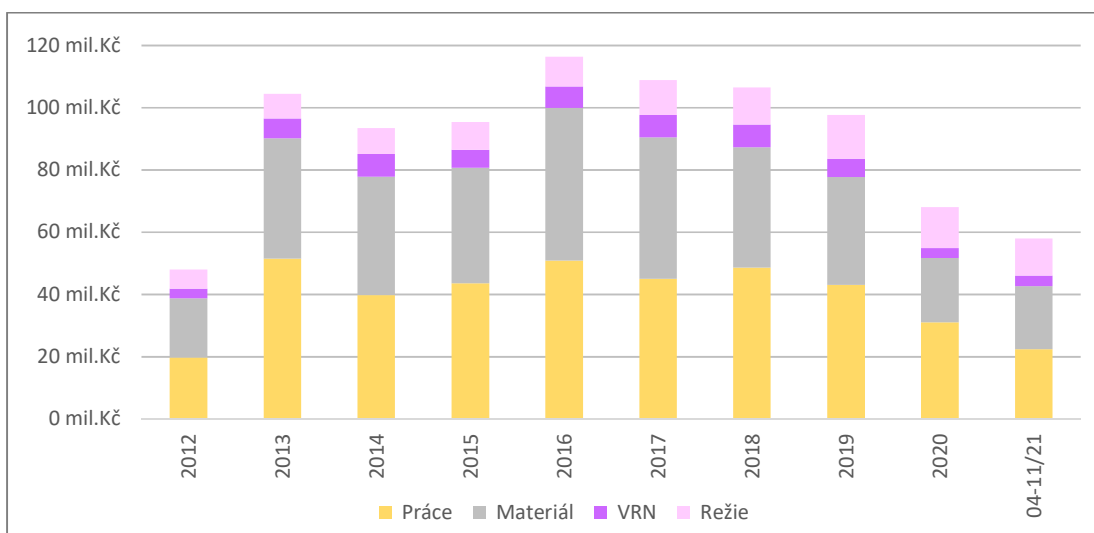
3.6.2 Skladba celkových nákladů

Vzhledem k tomu, že firma podniká v relativně úzkém a specializovaném segmentu stavební výroby, dají se její celkové náklady zjednodušeně rozlišit na čtyři základní kategorie:

- ▶ spotřeba práce (děláci + subdodavatelé) – přímé stavební náklady
- ▶ spotřeba materiálu – přímé stavební náklady
- ▶ vedlejší rozpočtové náklady (VRN) – zařízení stavenišť, doprava apod.
- ▶ režijní náklady – nejsou přímo spojené s činností na konkrétní stavbě

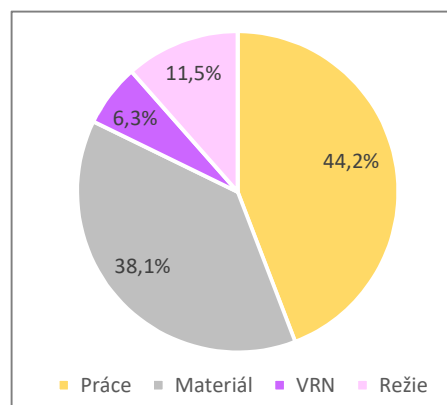
Tabulka 4: Roztříděné náklady za posledních deset let; zdroj: účetnictví FARRAO s.r.o., vlastní úprava

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	04-11/21
Práce	19 840 155	51 546 598	39 862 910	43 620 865	50 967 957	44 997 465	48 587 935	43 100 727	31 126 910	22 470 251
Materiál	18 939 265	38 561 407	38 013 317	37 056 023	48 961 933	45 455 845	38 736 065	34 656 525	20 603 182	20 290 228
VRN	3 091 491	6 388 506	7 224 609	5 783 274	6 928 490	7 238 018	7 254 303	5 808 582	3 118 862	3 369 405
Režie	6 160 090	7 884 489	8 347 165	8 986 838	9 513 620	11 142 673	11 900 697	14 078 167	13 272 046	11 870 117



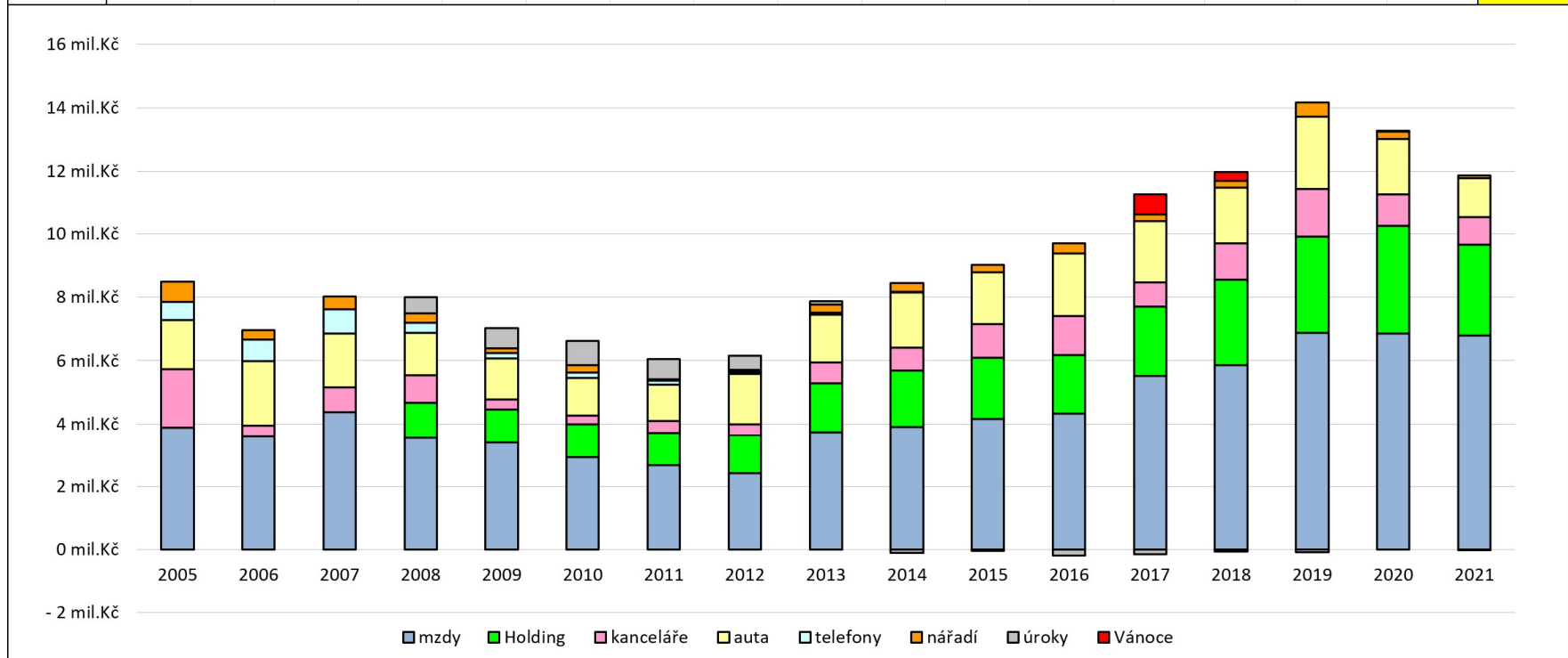
Obrázek 21: Graf zastoupení jednotlivých kategorií nákladů; zdroj: účetnictví FARRAO s.r.o., vlastní úprava

Roztříděním firemních nákladů do čtyř výše zmíněných kategorií (obrázek 21) dostaneme přehled složení nákladů v jednotlivých letech. Sečtením jednotlivých kategorií nákladů za posledních deseti let výši nákladů jednotlivých o jejich procentuálním zastoupení v celkových nákladech viz obrázek 22. Cena práce tvoří nejvýznamnější část nákladů, na těsném druhém místě jsou náklady za materiál. Tyto dvě skupiny dohromady tvoří průměrně přes 80 % všech nákladů.

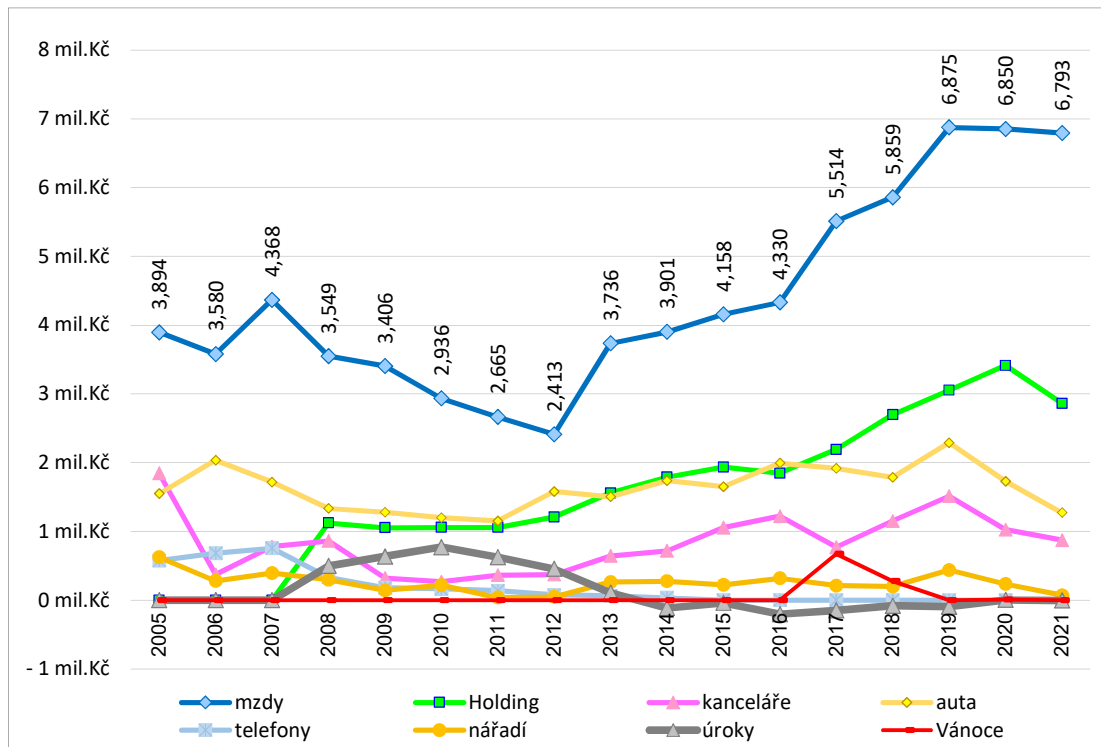


Obrázek 22: Graf zastoupení jednotlivých kategorií nákladů – desetiletý průměr; zdroj: účetnictví FARRAO s.r.o., vlastní úprava

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	do 11/21
mzdy	3 894 450	3 580 020	4 367 934	3 549 265	3 405 707	2 935 579	2 665 095	2 412 681	3 736 255	3 901 475	4 158 437	4 330 454	5 514 202	5 858 967	6 874 502	6 850 476	6 793 006
Holding	0	0	0	1 124 977	1 054 376	1 058 470	1 059 811	1 211 135	1 560 000	1 789 533	1 935 000	1 848 400	2 193 369	2 698 962	3 052 690	3 414 455	2 862 300
kanceláře	1 845 813	374 373	781 575	862 321	322 970	270 997	363 120	373 174	643 447	719 205	1 056 788	1 223 611	773 935	1 152 450	1 513 086	1 026 012	872 388
auta	1 548 027	2 037 358	1 718 495	1 335 821	1 280 441	1 202 249	1 154 186	1 580 892	1 505 899	1 738 320	1 651 293	1 994 427	1 919 058	1 786 576	2 289 876	1 730 275	1 272 741
telefony	575 323	685 367	758 282	332 798	182 819	164 838	139 116	76 920	64 511	35 105	0	0	0	0	0	0	0
nářadí	625 774	280 286	396 384	298 342	143 801	219 927	40 059	49 206	264 799	275 828	224 098	319 712	214 175	200 588	440 987	238 003	73 262
úroky	0	0	0	499 788	637 473	771 871	625 784	456 082	109 578	-112 302	-38 779	-202 983	-146 884	-78 787	-92 975	4 625	-3 580
Vánoce	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	674 818	281 940	0	8 200	0
Celkem	8 489 639	6 957 404	8 022 670	8 023 669	7 027 587	6 623 931	6 047 170	6 160 090	7 884 489	8 347 165	8 986 838	9 513 620	11 142 673	11 900 697	14 078 167	13 272 046	11 870 117



Obrázek 24: Tabulka a graf srovnání vývoje celkových režijních nákladů od roku 2015; zdroj: účetnictví a data FARRAO s.r.o., vlastní úprava



Obrázek 25: Graf srovnání vývoje jednotlivých část režijních nákladů; zdroj: vlastní úprava

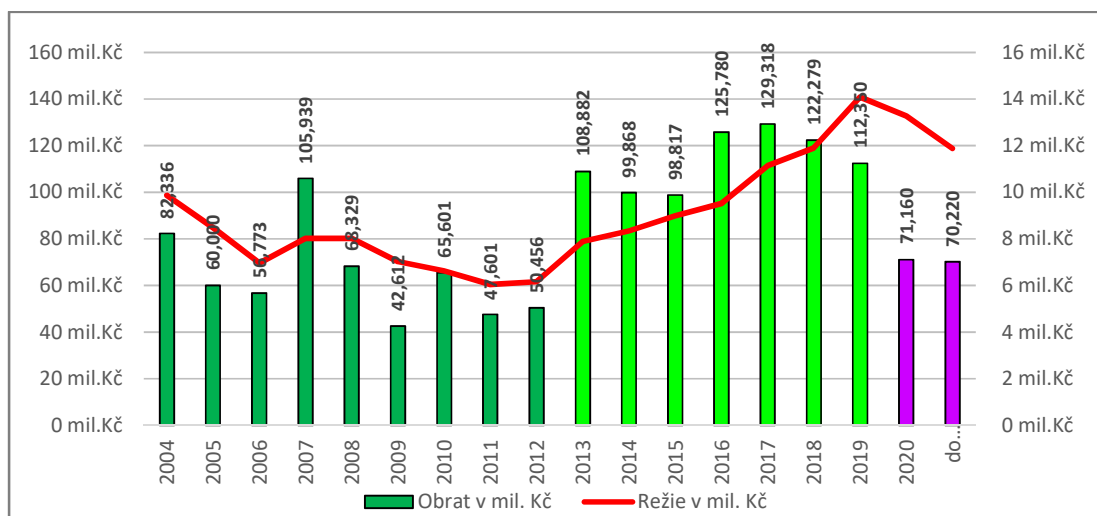
Z porovnání vývoje jednotlivých kategorií režijních nákladů v grafu z obrázku 25 vyplývá, že společnost v úspěšných letech nejvíce zvyšovala mzdovou složku. S náklady na mzdy rostly také společné náklady označené jako Holding, které se jednotlivým firmám ze skupiny rozpočítávají per capita. Vzhledem k výnosům a ziskům v daném období to vypadalo jako správný postup. Výnosy, zisk i mzdy ve stavebnictví jsou limitovány tím, že se naprostá většina zakázek soutěží na co nejnižší cenu. Bohužel se jedná o praxi, kterou si investoři a odběratelé nenechají vzít, koneckonců je tento přístup uplatňován i u veřejných a státních zakázek. Z pohledu na zdravý vývoj stavebnictví je takovýto přístup špatný, protože nucené snižování cen pro možný úspěch ve výběrovém řízení omezuje možnost zvyšovat mzdy (pro investora se jedná o náklad za práci) a tím ve stavebnictví udržet kvalitní pracovní síly. Tato praxe vede jednoznačně k tomu, že se stavebnictví vyprazdňuje jak do počtu manuálních pracovníků, tak do jejich kvality.

Z pohledu současného vývoje firmy ovlivněného pandemií Covid-19 možná nemělo být tempo růstu mzdových nákladů v minulosti tak velké a společnost si mohla nechat rezervu na horší časy. Na druhou stranu vše nasvědčovalo tomu, že je vývoj trvalý. Současnou pandemií mohl tehdy málokdo předpokládat.

I přes občasné obtíže způsobené krizemi se firmě daří si dlouhodobě udržet kvalitní a schopné zaměstnance i subdodavatele. Prokuristé pracují ve firmě 27 a 26 let, rozpočtářka 15 let a někteří manuální pracovníci 23 až 27 let (bohužel jsou smutnou výjimkou). Většina subdodavatelů (OSVČ a s.r.o. vzniklých z OSVČ) zůstává firmě dlouhodobě věrných. Z tabulky největších dodavatelů v kapitole 3.3.4, je vidět, že kromě dvou majoritních dodavatelů materiálu jsou na všech ostatních místech dodavatelé manuální práce.

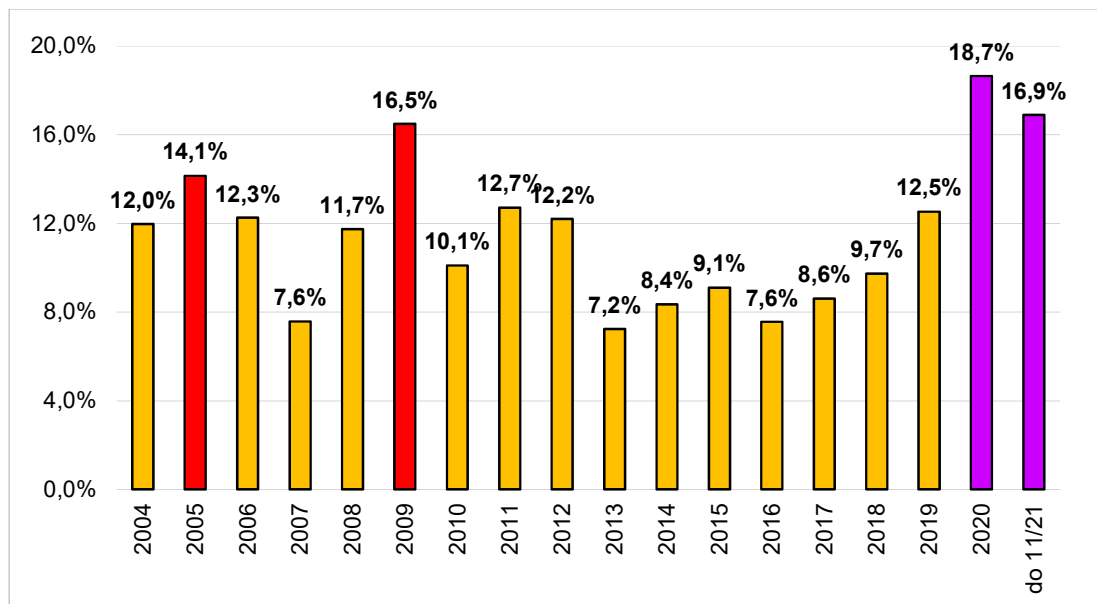
3.6.4 Režie versus Obrat – tvorba zisku

V grafu na obrázku 26 je zobrazen průnik grafu z obrázku 13 v kapitole 3.4.1 s hodnotou celkové režie (viz předešlá kapitola). Z grafu vidíme, že v průběhu let výše režijních nákladů (červený spojnicový graf a pravý sloupec hodnot) kopírovala vývoj obratu (sloupcový graf a levý sloupec hodnot). V letech 2020 a 2021, kdy výše obratu klesla na hodnotu přibližně 60 % oproti předchozím rokům, zůstala výše režijních nákladů vysoká. K poklesu došlo pouze díky reakci vedení na nastávající krizi.



Obrázek 26: Porovnání výše obratu s výší režie, zdroj: účetnictví FARRAO s.r.o., vlastní úprava

Obrázek 27 vyjadřuje v procentech poměr režie k obratu firmy ve sloupcovém grafu, jako parametr, podle kterého lze částečně vyhodnocovat úspěšnost (ziskovost) jednotlivých stavebních zakázek i fungování firmy jako celku.



Obrázek 27: Výše režie v poměru k obratu (v procentech); zdroj: účetnictví FARRAO s.r.o., vlastní úprava

Z obou předešlých grafů vyplývá, že v předešlých letech, kdy výnosy klesaly (roky 2005 a 2009), se poměr režie k obratu zvýšil skokově nad hranici 13 % (vyznačeno červeně). Dramatický pokles výnosů 2020 a 2021 (fialově) pak zvýšil režii na hodnoty přes 17 %. Takovýto nárůst znamená, že společnost těžko tvoří zisk, protože celá hrubá marže jde na úhradu režie.

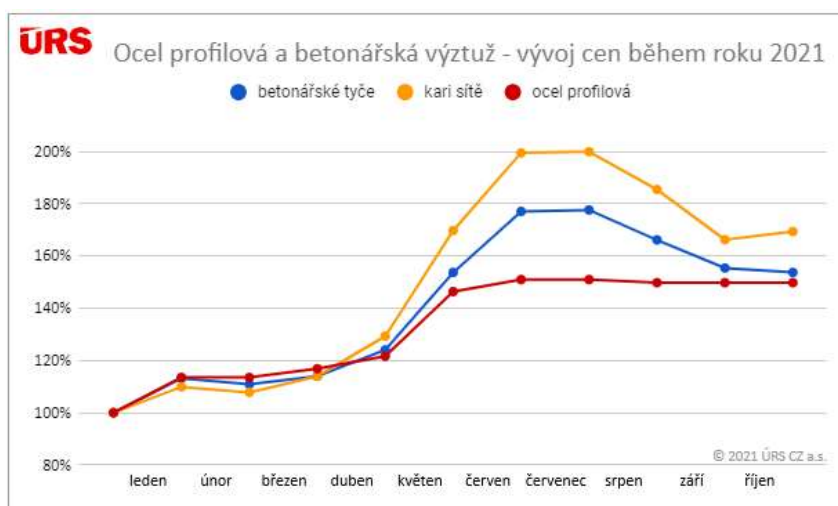
Ve stavebnictví se u malých firem (v oboru SDK) pohybuje obchodní marže mezi 10-20 %, takže kdykoli se režijní náklady dostanou nad hranici 12-13 % z výnosů, hrozí nebezpečí, že nebude vytvořen zisk. Marže stavební zakázky je totiž dána cenou docílenou při výběrovém řízení na nejnižší cenu.

Pokud je vytvořen jen zisk účetní, nikoli efektivní zisk, firma platí daň z příjmu právnických osob, ale cash flow je v mínusu. Firma následně musí čerpat finance z úvěrů nebo půjček. Pro malé stavební firmy je většinou obtížné získat bankovní úvěr (viz kapitola 3.4.2). Jednou ze zbývajících možností zajištění kapitálu je zavést zpětné financování, kdy majitelé poskytují firmě půjčky. U zkoumané společnosti toto bylo zavedeno při přechodu na novou vlastnickou strukturu.

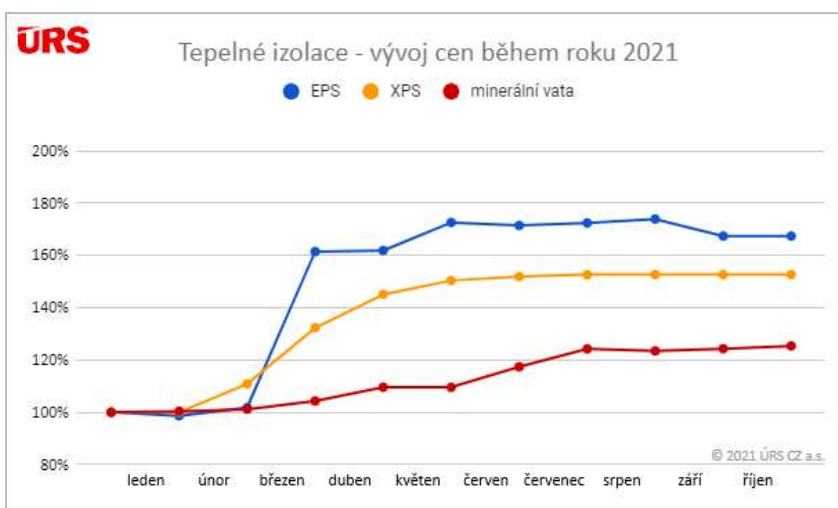
3.6.5 Růst cen materiálů

Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, způsobila pandemie koronaviru na jaře roku 2021 bezprecedentní nárůst cen stavebních materiálů nejenom v České republice, ale i ve světě. To představovalo pro firmu Farrao velkou komplikaci, protože ceny stavebních materiálů tvoří dlouhodobě zhruba 40 % z celkových nákladů firmy. Komplikace nastává ve chvíli, kdy ceny materiálů skokově vzrostou, ale firma na růst cen nemůže reagovat, protože jsou ceny na stavební zakázce zaslouženy jako pevné. Výjimkou jsou smlouvy s inflační doložkou. Inflační doložka stanovuje přístup obou smluvních stran právě k této problematice.

Strmý a nečekaný nárůst cen materiálů v roce 2021 dopadl na firmu obzvlášť těžce. Ceny všech hlavních materiálů používaných při montáži SDK konstrukcí (SDK desky, ocelové profily i tepelná izolace) patřily právě mezi ty nejvíce rostoucí. Firma již v předešlém roce čelila skokovému nárůstu režié, takže další zvyšování nákladů představovalo pro firmu veliký problém.



Obrázek 28: Nárůst stavební cen oceli; zdroj: [22]



Obrázek 29: Nárůst cen tepelných izolací; zdroj: [22]

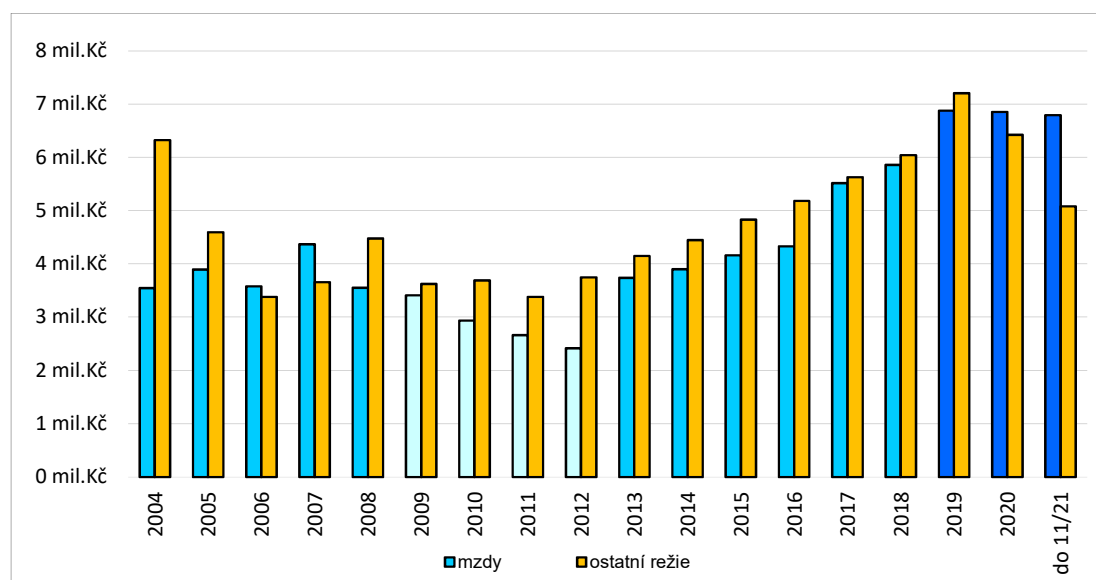
3.7 Zavedená firemní opatření

Aby si stavební firma zachovala stabilitu a konkurenceschopnost, bylo vedení nuceno na krizi reagovat zavedením různých opatření. V následujících kapitolách jsou popsány oblasti fungování firmy, ve kterých se vedení rozhodlo opatření zavést.

3.7.1 Úprava režijních nákladů

První opatření proti dopadům koronavirové pandemie, které se nabízí, je snížení režijních nákladů.

Pokud rozdělíme celkové režijní náklady na složku mzdy a ostatní, je vidět, že jsou jejich výše v průběhu let celkem vyrovnané. Jak je vidět z níže uvedeného grafu na obrázku 30, k nerovnováze dochází především v krizových letech.



Obrázek 30: Poměr mzdových nákladů ke zbylé části režii; zdroj: účetnictví FARRAO s.r.o., vlastní úprava

S nečekaným příchodem současné krize a snížením výnosů se firma dostává do problémů obdobných těm, které měla při předešlé finanční krizi. Režie je rostoucí, nebo na neklesající úrovni, ale výše výnosů rapidně klesla. Procentuálně se její poměr vůči výnosům rizikově zvyšuje na hodnoty kolem 17 % (viz kapitola 3.6.4).

Na rozdíl od krize v letech 2009 až 2012, kdy společnost řešila snížení režie snížením mezd nominálně až o 20% (v grafu na obrázku 30 vyznačena světle modře), nechce nyní vedení společnosti snižovat mzdové náklady ani snižováním mezd, ani propouštěním. Firma se snaží zaměstnance (kterých si váží) udržet pro příští období, proto zachovává úroveň mezd stejnou (tmavě modrá).

Vedení věří, že snížením zbylé části režie (vyznačené žlutě) za pomoci maximálního omezení vedlejších (ne mzdových) režijních nákladů a odsunem investic (nákupu nových aut pro dva stavbyvedoucí) se nesoulad mezi nízkými výnosy a vysokou režii postupně podaří napravit. Vývoj žluté části režie v roce 2021 tomu zatím nasvědčuje.

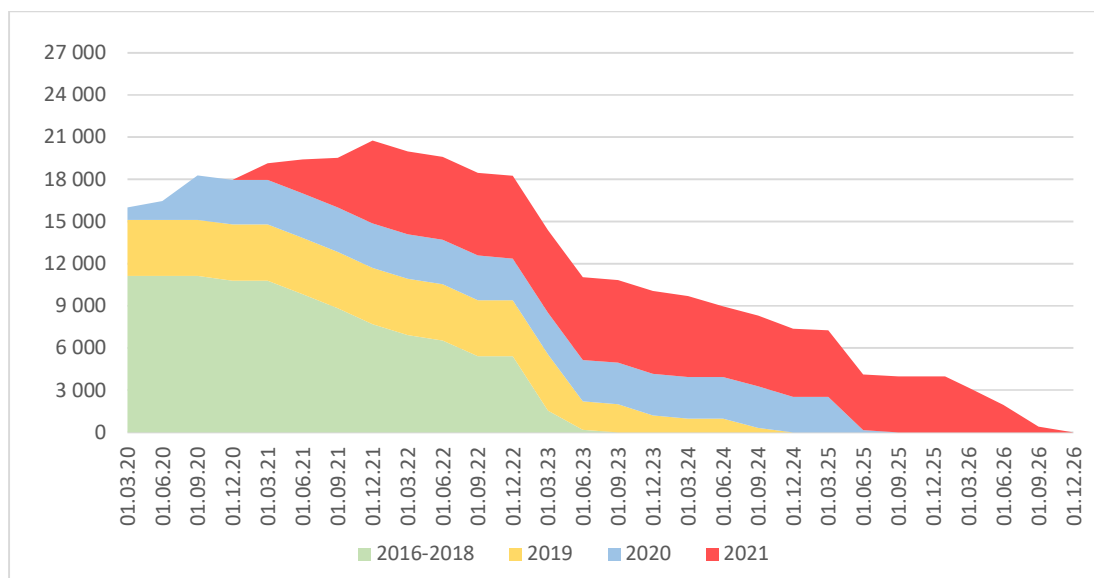
3.7.2 Podpora cash flow

Snížení výnosů v krizi je často příčinou slábnoucího cash flow. Jak je uvedeno v kapitole 3.4.2, dalším výrazně negativním vlivem ovlivňující CF je kumulace pozastávek z minulých období s vyššími výnosy.

Souběh obou negativních faktorů ohrožuje platební schopnost firmy. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.5, firma po celou dobu své existence dbá na dodržování platebních lhůt závazků. Majitelé nechtějí, aby se firma zařadila mezi dlužníky a neplatiče, což by poškodilo dobré jméno firmy. To považují za důležité hlavně vzhledem ke vztahu se stavebními dělníky, kteří zachovávají právě kvůli včasnému proplácení jejich faktur věrnost firmě i přes to, že nejsou jejími zaměstnanci. Při dnešním nedostatku pracovních sil to považuje vedení firmy za extrémně důležité.

Společnost je na výkyvy CF připravena. V roce 2014 se vedení firmy podařilo vyjednat s UniCredit Bank úvěrový limit na bankovní garance ve výši 27 mil. Kč. V roce 2021 byl limit obnoven, nyní je jeho čerpání na úrovni přibližně 77 %. Vystavením sjednané bankovní garance pro zakázku a jejím uplatněním vůči investorovi nebo GDS se zadržené prostředky uvolní do firemního cash flow. V limitu je nutno ponechat alespoň 10-15 % rezervu na možný performance bond (záruka že firma splní kontrakt) pokud by byl některým z odběratelů požadován (bývá až 10-15 % z objemu kontraktu). V roce 2021 musela společnost vydat zvýšené množství garancí, aby ochránila CF. Podrobnější přehled využití limitu na BG je v grafu na obrázku 31.

V neposlední řadě využívá vedení firmy dlouhodobé dohody bývalých majitelů (dnes akcionářů společnosti Farrao Group a.s.) o poskytnutí finanční půjčky akciové společnosti Farrao Group. Poskytnuté prostředky jsou poměrnou částí ze zisků, které jim byly v minulosti vyplaceny. Ovládající akciová společnost pak následně poskytne tyto prostředky vlastněným firmám ve formě půjček. Tento systém zajištění finanční pomoci pro vlastněné firmy a možnosti rychle reagovat na zhoršený CF byl jedním z důvodů vzniku akciové společnosti.



Obrázek 31: Graf čerpání bankovních garancí; zdroj: data FARRAO s.r.o., vlastní úprava

3.7.3 Zpřesnění hospodaření na stavbách

V menších soukromých firmách je vždy co zlepšovat, protože v nich nejsou (na rozdíl od velkých korporátních firem) aplikována tvrdá a svazující ekonomická pravidla vycházející z průběžně analyzovaných účetních podkladů. Jejich majitelé jsou většinou lidé z praxe, kteří se ekonomické zásady a pravidla učí mnohdy tak říkajíc za pochodu. Výjimkou nebyl ani majitel analyzované firmy. Protože nestudoval obor s ekonomickým zaměřením, udělal si pro zlepšení ekonomických znalostí v roce 2009 přeškolovací kurz na účetního.

Vedení firmy chce využít současné krize k posunu k přesnějšímu hospodaření na stavbách, proto zavedlo povinnost vést měsíční výkazy nákladů a výnosů na jednotlivých stavbách. V těch stavbyvedoucí od září 2021 prokazují vedení společnosti hospodárnost svého počínání. Stavbyvedoucí museli zároveň provést vyhodnocení i zpětně u všech staveb až do října 2020. Jejich nákladové údaje jsou vždy v posledních dnech měsíce vykazovány v tabulkách propojených do grafů a porovnávány se záznamy v účetním deníku.

Přílohou 1 diplomové práce je vytištěné vyhodnocení stavební zakázky, které poskytla firma Farrao. Z této přílohy jsou převzaty obrázky 32, 33 a 34. Z důvodu ochrany citlivých dat jsou čísla faktur a jména dodavatelů přepsány, hodnoty byly pro ukázkou zanechány.

Na obrázku 32 je zobrazena tabulka, do které stavbyvedoucí zadávají veškeré náklady (přijaté faktury, pokladní doklady apod.), které na stavbě evidují pro daný měsíc. Z účetního programu firmy lze do excelu jednoduše vyexportovat veškeré náklady stavby (dle interního čísla zakázky). Stavbyvedoucí by si měli vést vlastní záznamy o nákladech a ověřovat jejich správnost oproti záznamům v účetnictví, aby eliminovali vznik chyb. Po zadání všech nákladů mají stavbyvedoucí představu, kolik by měli v daném měsíci fakturovat. Vzhledem k zavedení vyhodnocování v září 2021 byla květnová fakturace vyhodnocena zpětně. Z obrázku je patrné, že pokud stavbyvedoucí dostatečně nekontrolují výši měsíčních nákladů, může dojít k vyfakturování částky, která nepokryje ani samotné náklady.

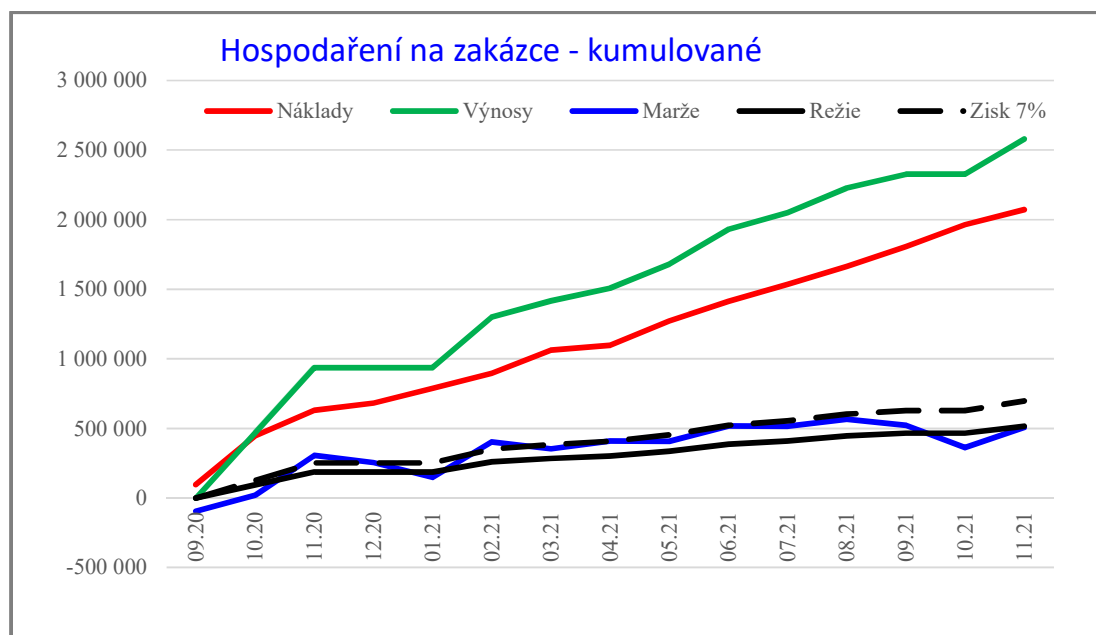
171	05.21 Květen 2021						
172	Typ	č.	DUZP	VS	Náklady	Odpočet	
173	FP	157	05.05.2021	-----	21 533,05 Kč		
174	PDV	59	24.05.2021	-----	288,35 Kč		
175	FP	132	03.05.2021	-----	14 702,28 Kč		
176	FP	255	03.05.2021	-----	18 400,00 Kč		
177	FP	156	05.05.2021	-----	68 284,00 Kč		
178	FP	168	10.05.2021	-----	8 848,09 Kč		
179	FP	187	17.05.2021	-----	15 155,49 Kč		
180	FP	211	24.05.2021	-----	12 361,11 Kč		
181	FP	216	26.05.2021	-----	6 525,33 Kč		
182	FP	223	31.05.2021	-----	8 900,46 Kč		
183					- Kč		
184							
186		05.21	Květen 2021	Náklady v měsíci	174 998,16 Kč		Marže
187		05.21	Květen 2021	Výnosy v měsíci	Fa.č. xxxxxxxx	173 649,83 Kč	- 1 348,33 Kč -0,8%

Obrázek 32: Tabulka pro zadání nákladů; zdroj: FARRAO s.r.o., vlastní úprava

Obrázek 33 ukazuje přehledné vyhodnocení zakázky v jednotlivých měsících. Z obrázku je patrné, že v osmi z patnácti měsíců byla částka fakturovaná odběrateli nižší než náklady. To znamená, že firma musela financovat nejenom rozdíl nákladů a měsíční fakturace, ale musela pokrýt i režijní náklady. Proto chce vedení naučit stavbyvedoucí vést stavbu takovým způsobem, aby jednotlivé měsíční fakturace vytvářely stabilní marži. Graf na obrázku 34 dává vedení i stavbyvedoucím jasný a rychlý přehled o vývoji zakázky. Vedení si od zavedené povinnosti zpracovávat každý měsíc vyhodnocení slibuje zlepšení finančního hospodaření na stavbách.

Celkem zakázka :				
	2 072 172,80 Kč	2 578 810,91 Kč	506 638,11 Kč	19,6%
Měsíc	Náklady	Výnosy	Marže	
09.20	96 332,34 Kč	- Kč	- 96 332,34 Kč	0,0%
10.20	351 032,51 Kč	468 405,00 Kč	117 372,49 Kč	25,1%
11.20	181 972,41 Kč	467 683,00 Kč	285 710,59 Kč	61,1%
12.20	51 790,07 Kč	- Kč	- 51 790,07 Kč	0,0%
01.21	106 100,26 Kč	- Kč	- 106 100,26 Kč	0,0%
02.21	108 654,41 Kč	363 155,50 Kč	254 501,09 Kč	70,1%
03.21	167 266,30 Kč	117 954,37 Kč	- 49 311,93 Kč	-1,8%
04.21	34 792,17 Kč	89 763,15 Kč	54 970,98 Kč	61,2%
05.21	174 998,16 Kč	173 649,83 Kč	- 1 348,33 Kč	-0,8%
06.21	140 332,22 Kč	250 479,80 Kč	110 147,58 Kč	44,0%
07.21	121 431,20 Kč	118 307,41 Kč	- 3 123,79 Kč	-2,6%
08.21	127 961,47 Kč	177 950,26 Kč	49 988,79 Kč	28,1%
09.21	142 168,53 Kč	98 995,31 Kč	- 43 173,22 Kč	-3,6%
10.21	159 017,52 Kč	- Kč	- 159 017,52 Kč	0,0%
11.21	108 323,23 Kč	252 467,28 Kč	144 144,05 Kč	57,1%
	- Kč	- Kč	- Kč	0,0%

Obrázek 33: Porovnání nákladů a výnosů zakázky; zdroj: FARRAO s.r.o., vlastní úprava



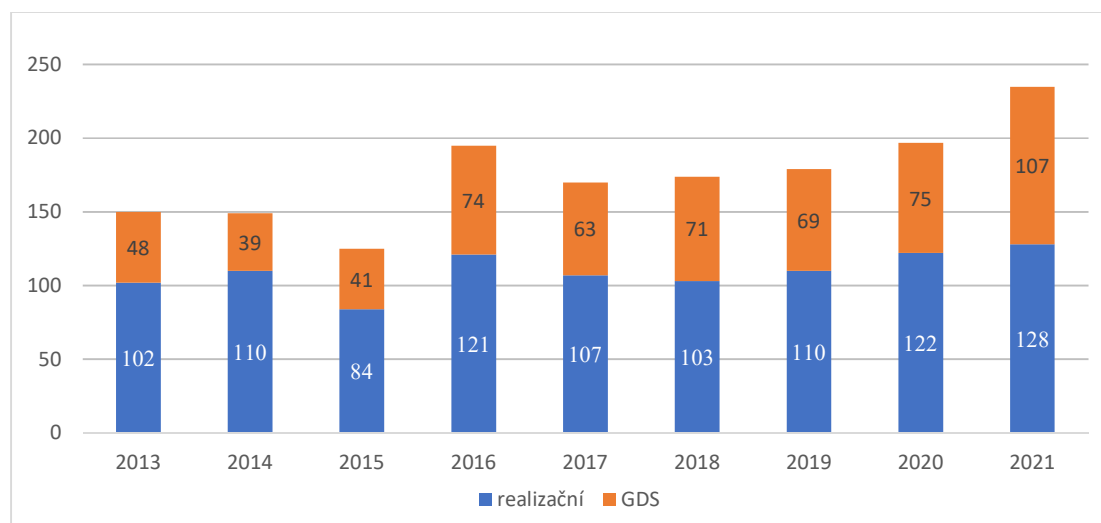
Obrázek 34: Graf vyhodnocení zakázky po měsících; zdroj: FARRAO s.r.o.

3.7.4 Tvorba cenových nabídek

V průběhu roku 2020 začala společnost zaznamenávat snižující se počet realizovaných stavebních zakázek. Vlivem vládních opatření, paniky z možné krize ve stavebnictví a snižujícímu se počtu zahraničních pracovníků, začalo docházet k odkládání zahájení výstavby některých projektů, v ojedinělých případech byly zakázky dokonce zcela zrušeny. Zároveň ve stejném období došlo ke snížení počtu obdržených poptávek na zpracování cenových nabídek.

Při zpracování CN rozlišují firemní rozpočtáři fáze výběrového řízení poptávaného projektu. První fází je fáze realizační, kdy firma poptávající vytvoření cenové nabídky již vyhrála soutěž o generálního dodavatele stavby, a nyní poptává firmu na realizaci příslušné subdodávky. V této fázi kontrolují rozpočtáři detailně projektovou dokumentaci a správnost výkazu výměr (VV). Nastudování dokumentace a kontrola VV je časově velmi náročná činnost, nicméně v této fázi bývá šance na úspěch ve výběrovém řízení relativně vysoká.

U žádostí na zaslání CN k projektům, které jsou teprve ve fázi výběru GDS, rozpočtáři správnost obdrženého VV neověřují. Cenová nabídka je v těchto případech vytvořena pouze doplněním jednotkových cen poptávaných konstrukcí do VV. Z grafu na obrázku 35 vidíme, že poměr odevzdaných CN pro projekty ve fázi realizace oproti fázi výběru GDS se dlouhodobě pohybuje kolem hodnoty 60:40 ve prospěch realizační fáze. V posledních letech se zvyšuje počet poptávek ve fázi výběru GDS.

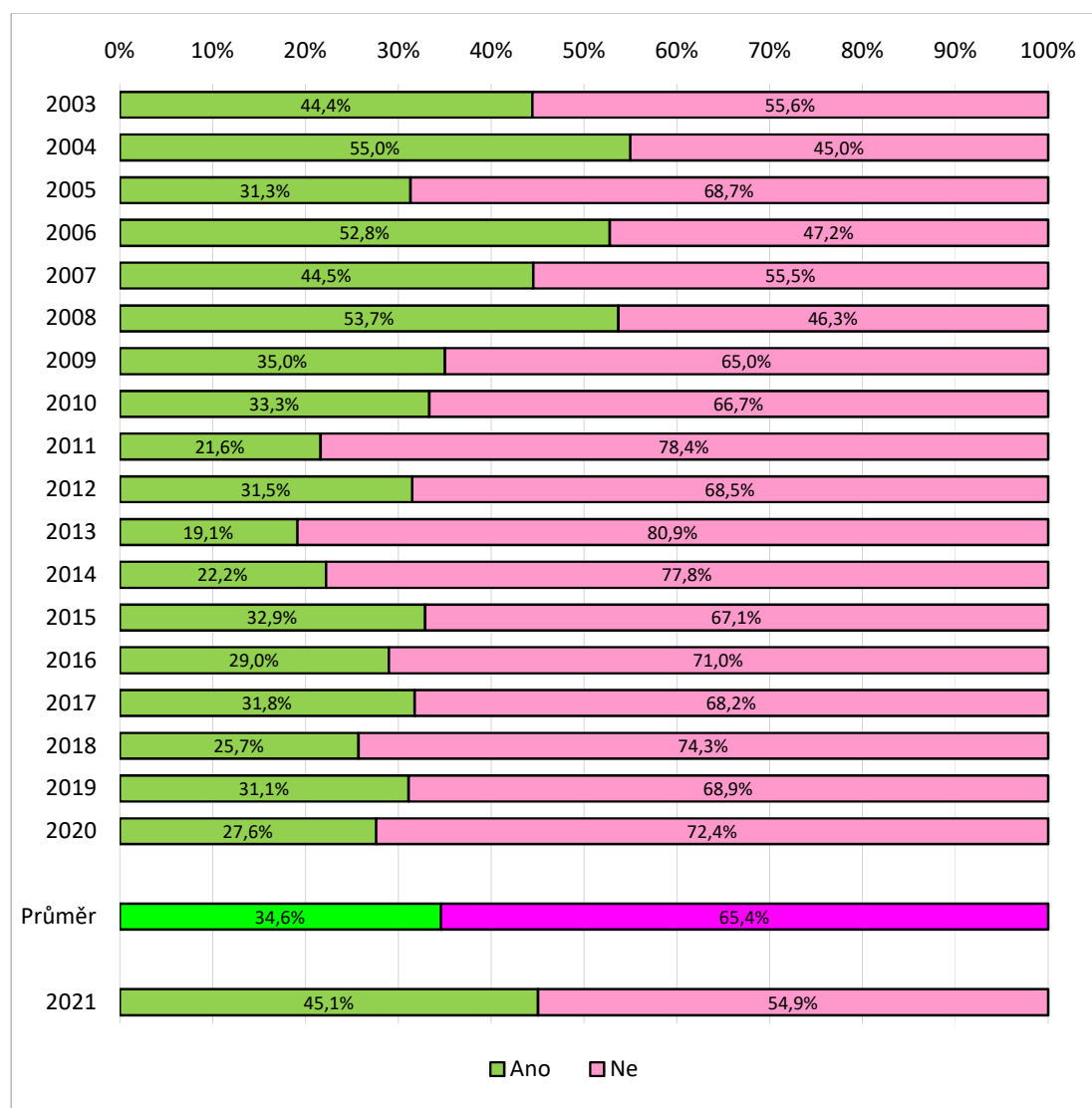


Obrázek 35: Graf počtu odevzdaných nabídek dle fáze zakázky; zdroj: data FARRAO s.r.o., vlastní úprava

Důvodů, proč firma fáze poptávaných projektů takto rozlišuje, je více. Primárně jde o úsporu času vzhledem k počtu obdržených žádostí o tvorbu CN. Významným faktorem je také časové hledisko, protože mezi soutěží o GDS a konečným výběrem subdodavatele pro skutečnou realizaci stavby často uplyne mnoho měsíců, během kterých může docházet k úpravám PD a tedy i VV. I když je při podání CN ve fázi výběru GDS šance na úspěšné získání zakázky v budoucnosti nižší než už CN realizačních, neznamená to, že by firma chtěla omezovat jejich tvorbu. Pro vyhodnocení úspěšnosti vlastních nabídek na trhu

považuje vedení firmy vypracování nabídky pro GDS pouze za cenovou informaci poskytnutou budoucímu možnému GDS, protože to zda GDS data použije, nebo zda soutěž o GDS vyhraje, nemůže vůbec ovlivnit.

Proto úspěšnost vlastní nabídky posuzuje pouze na základě dat o již rozhodnutých realizačních nabídkách. V tomto směru firma dosahuje vysokého procenta kladně přijatých nabídek (Ano) proti odmítnutým (Ne). Z následujícího grafu plyne, že v úspěšnosti nabídek na realizace je firma velmi úspěšná (průměr sledovaných roků je 34 %). Veliký vliv na úspěšnost ve výběrových řízeních je skutečnost, že poptávky přichází převážně od klientů, kteří mají s prací firmy již zkušenosti a byli s ní spokojeni (viz kapitola 3.3.4).



Obrázek 36: Graf úspěšnosti rozhodnutých realizačních nabídek; zdroj: data FARRAO s.r.o., vlastní úprava

3.7.5 Nový způsob rozpočtování

Zaměstnanci firmy vytvářeli cenové nabídky pomocí vzorového excelového souboru, který si vytvořil majitel firmy v programu MS Excel v roce 1994 jako interaktivní cenovou tabulku, protože data dostupná v cenících stavebních prací mu nepřípadala dostatečně přesná a použitelná. Původně soubor obsahoval pouze jeden list, který sloužil pro tvorbu výkazu výměr. Během následujících let byly do souboru přidávány další listy, například list pro tvorbu samotné cenové nabídky, nebo listy na kalkulování cen jednotlivých konstrukcí a položek z výkazu výměr. Do souboru byly přidávány funkce, listy byly navzájem propojovány, až vznikla komplexní a propracovaná pomůcka pro tvorbu cenových nabídek.

I když byl soubor využíván dlouhou dobu, během posledních deseti let nedošlo ze strany zaměstnanců (ale ani ze strany vedoucích pracovníků) k žádnému vylepšení, či přidání nové funkce. Přes různé výhody měl soubor i nevýhody, například potřeba pro každou novou konstrukci vytvořit samostatný list. Čím více položek obsahoval výkaz výměr, tím obsáhlejší byl soubor, se kterým zaměstnanci pracovali. Ti měli při tvorbě nové cenové zakázky vycházet ze zdrojového (a fungujícího) souboru. Vzhledem k vysoké variabilitě sádkartonových konstrukcí (velké množství SDK desek lze různě kombinovat s profily různých délek a šířek, včetně druhů tepelných izolací) si zaměstnanci pro ulehčení práce mnohdy kopírovali již hotové cenové nabídky či jejich části (listy). Místo vytvoření zcela nové cenové nabídky ze zdrojového souboru pouze upravili již v minulosti vytvořenou nabídku.

Při kopírování bohužel občas docházelo k tvorbě chyb. Zdrojový soubor pro tvorbu nabídek obsahoval mnoho složitých vzorců, součtů a kontrolních mezisoučtů, jednotlivé listy byly různě propojeny a vzájemně se na sebe odkazovaly. Při kopírování listů mezi soubory docházelo k porušování již vytvořených vzorců a vazeb, nebo naopak k opomenutí nově zkopírovaný list do stávajících vzorců zahrnout. Zkopírované listy dále mohly obsahovat pozměněné skladby konstrukcí, upravené vzorce výpočtů spotřeb materiálů nebo upravené jednotkové ceny. Zaměstnanec si tedy nemusel při kopírování všimnout předešlých úprav v listu, a výsledná cena SDK konstrukce tedy mohla být chybná. Nižší jednotková cena pro firmu znamenala prodělek, vyšší cena zase snižovala šanci na úspěch ve výběrovém řízení. Vedení firmy již delší dobu uvažovalo o změně nebo vylepšení zavedeného způsobu tvorby nabídek.

Vedení firmy se v druhé polovině roku 2020 rozhodlo, že je nutné upravit systém zpracování cenových nabídek i cen jednotlivých stavebních prací. Hlavní cíle jsou:

- zpřesnit spotřeby materiálů na základě zpětné vazby ze staveb
- možnosti reagovat na velké a nenadálé výkyvy cen stavebních materiálů
- zkomprimovat tvorbu CN do systému, který bude moci využít pro rychlé ocenění změn kdokoli z vedení firmy nebo stavbyvedoucích pomocí vzdáleného přístupu na firemní server (například u víceprací)
- doplnit soubor o přesná data o plánovaných nákladech za dělníky, materiál a VRN, aby měl stavbyvedoucí přesnější podklady pro hospodárné vedení stavby

S majitelem společnosti začal autor na konci roku 2020 pracovat na tvorbě nového souboru pro zpracování nabídek. Soubor dostal pracovní název CenCalc (zkratka označení *cenový kalkulátor*).

Prvním důležitým hlediskem bylo zpřesnění spotřeby materiálů. Samotní výrobci materiálů se v katalogových listech produktů mezi sebou liší v udávané spotřebě pro jednotlivé materiály. Předchozí program vycházel ze spotřeb, které byly hrubě spočítány v jeho počátku na základě dosavadních zkušeností. Dalo by se říci, že dosavadní způsob výpočtu spotřeby v programu pro tvorbu CN byl spíše empirický odhad. V průběhu let bohužel nebyla spotřeba zpřesňována. S majitelem autor zanalyzoval zhruba třicet provedených a ukončených staveb v předchozích dvou letech, u kterých porovnávali vyfakturovaný objem prací s přijatými fakturami za materiál. Při zpřesňování spotřeb se snažili zohlednit rozdílnou náročnost různých konstrukcí. Například jeden metr čtvereční příčky konstrukce W111 (systém společnosti Knauf) má menší prořez SDK desek a profilů ve srovnání s jedním běžným metrem složitě členěného podhledu s nikou podél fasády budovy. Zároveň se snažili do spotřeb promítnout ztráty způsobené dělníky (mnohdy nechtěně či bez úmyslu). Spárovací hmoty a šroubky dělníkům padají běžně na zem, aniž by se je snažili zvednout a znovu použít. U SDK desek může dojít během přesunu po stavbě k jejich poškození (například uražení rohu desky). Na profily, které se na stavbách většinou skladují na podlaze, zase mohou nevědomky stoupnout cizí dělníci a tím je poničit a znehodnotit.

Vzhledem k tomu, jak rychle a v jaké míře během posledního roku rostly ceny stavebních materiálů, bylo při vývoji nutné do nového souboru začlenit ceník stavebních materiálů jako samostatný list. Ve chvíli, kdy firma obdrží informaci o změně cen materiálů, může správce souboru rychle a snadno změnit v listu „Ceník materiálů“ cenu všech, nebo jen některých materiálů. Tyto změny se automaticky propíší do jednotkových cen položek a konstrukcí v cenové nabídce.

Nově vytvářený soubor měl mít několik podstatných vylepšení oproti zavedenému souboru. Prvním vylepšením bylo využití kódů z cenové soustavy ÚRS⁸ pro rychlejší tvorbu nabídek. Začleněním kódů do souboru a jejich provázáním s odpovídajícími položkami vznikla knihovna konstrukcí, které skladbou a parametry (například požární odolností) odpovídají příslušným kódům. Zhruba 22 % z obdržených výkazů výměr v posledních 5 letech používalo kódy ÚRS. V těchto případech by měl nový soubor výrazně urychlit tvorbu CN.

Součástí listu s cenovou nabídkou je také přehledná tabulka s koeficienty, kterými se dají upravovat přímo jednotkové ceny jako celek, nebo pouze jejich části. Rozpočtář tedy může změnou jednoho koeficientu upravit spotřeby materiálů u všech konstrukcí, popřípadě jen u některých. To lze využít například při rozpočtování příček a podhledů v místnostech hygienického zařízení, které jsou většinou z hlediska výměr malé, proto je zde zvýšený prořez materiálu. Dále může rozpočtář pomocí koeficientu promítnout zvýšené náklady na přesun hmot (pokud je stavba logisticky hůře dostupná) přímo do jednotkových cen. Některé

⁸ Dříve označení firmy Ústav racionalizace ve stavebnictví, dnes označení ceníku stavebních prací.

firmy poptávající cenové nabídky preferují tuto možnost oproti doplnění příplatku za přesun hmot do rozpočtu jako samostatnou položku.

Pro snadnou vizuální orientaci je program doplněn ukazatelem rentability u každé nabízené konstrukce, a koláčovým grafem celkové nabídkové ceny, ve kterém jsou zobrazeny hlavní součásti celkové ceny: náklady na materiál, náklady na práci (subdodavatele práce), VRN a marži (rozdělenou na režii a zisk).

Užitečnou funkcí nového souboru (hlavně pro stavbyvedoucí) je také možnost vytisknout si seznam stavebního materiálu (i s kontrahovanými cenami), který bude na danou zakázku potřeba objednat. Seznam se automaticky vypočítává na samostatném listu podle množství a druhu konstrukcí z listu zakázky. Je možno také tisknout seznam jen pro jednotlivé části konstrukcí, jak postupuje jejich výstavby podle harmonogramu stavby.

Detailním propočtem každé ceny na rentabilní úroveň se daří snižovat nabídkovou cenu oproti minulému způsobu rozpočtu v průměru o 3-5%. Vedení společnosti věří, že nový způsob rozpočtování povede díky rychlejší a přesnější tvorbě cenových nabídek ke zlepšení nejenom konkurenceschopnosti, ale i ekonomických výsledků.

3.7.5.1 Ukázky ze souboru CenCalc

V této kapitole jsou pro lepší pochopení fungování nového souboru použity výřezy ze vzorové cenové nabídky, která tvoří přílohy.

Levá horní část souboru slouží jako hlavička budoucí cenové nabídky. Kromě celkové ceny nabídky a názvu zakázky je zde uvedeno i její interní číslo a jméno autora nabídky. Tyto údaje jsou důležité pro možnost úpravy cen a skladeb konstrukcí v jednotlivých kolech výběrových řízení. Tyto údaje také usnadňují eventuální zpětnou kontrolu.

CENCALC - Vzor pro DP

Práce: 7,4%
Materiál: 12,2%
VRN: 35,5%
Režie: 31,6%
Zisk

bez DPH 1 005 470 Kč

Rozpočet stavebních prací - sádkartonové konstrukce 28.12.21 Revize R3

VZOR pro DP Č.j.: N - 1111/2021/DF

Druh VRN	Bezdno příbře	Ústřed	Náklady na zábrana	Likvidace střeš	Doprava	Převážení hmot	Zpětné plnění G23	Rizika (Klient)	Rezerva Obecná	Jednotlivá 1	Jednotlivá 2	ostatní	VRN (+) celkem	VRN (-) z celk.cen
příplatek k základům	0,0%	0,8%	3,10%	0,0%	1,1%	2,0%	2,3%	1,9%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,30%	10,15%
podíl CC vypočten	0,0%	0,7%	2,79%	0,0%	0,0%	1,8%	2,1%	0,9%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	kontrola: 10,15%	

Hodnota >	7 227	28 005	9 937	18 068	20 378	3 924	9 934	-	-	-	-	-	192 081
-----------	-------	--------	-------	--------	--------	-------	-------	---	---	---	---	---	---------

Jednotkové ceny za množství	ICO	Prá - Marže	Celkem platek	Práce vypoč	Materiál	Cena 1	Cena 2	VRN	J.Cena 3	Rozpis SCELKOVÉ ceny POLOŽKY	Celk.cen	VRN	Náklady celk.cen								
59 A 11-1454	W112-100/160mm	E1 100	200,00 m2	1019,00	203 800 Kč	300	15	53,0%	482	408	7,0%	434	916	0,0%	915,68	103,48	1 019,00	183 115	20 692	203 800 Kč	
60 A 11-1454	Konový rohlík CM 100, opěrátky ze dvou stran 2x 20 mm, vlnitá zábrana A-038-0,038 E 40mm, kvalita povrchu G2		30,00 m2	1295,20	38 856 Kč	400	30	30,0%	559	566	7,0%	605	1164	0,0%	1 163,70	131,50	1 295,20	34 911	3 945	38 856 Kč	
61 A 11-1454	Sádkartonová příčka - typ W116-2x50x156-650mm Impregnace		150,00 m2	767,20	115 080 Kč	250	15	53,0%	405	268	7,0%	284	689	0,0%	689,31	77,89	767,20	103 397	11 684	115 080 Kč	
62 A 11-1454	Příplatek k SDK příčce za rovnost kvality Q4		100,00 m2	495,00	49 500 Kč	240	15	53,0%	367	72	7,0%	78	445	0,0%	444,75	50,26	495,00	44 475	5 026	49 500 Kč	
63 A 11-1454	Oboustranné celokřídelé travníky v kvalitě Q4 (1 strana = polovic)		50,00 km	202,20	10 110 Kč	60	10	53,0%	92	62	7,0%	66	156	15,0%	181,65	20,53	202,20	9 083	1 026	10 110 Kč	
64 A 11-1454	Klasné napojení SDK příčky na stěpu kci příčky nosné betonové KCE max 30 mm																				
65 A 11-1454	Příčky sádkartonové		Celkem :	530,00 jed.	20,3 t	417 346 Kč															417 346
66 A 11-1454	Podhledy ze SDK desek																				
67 A 11-1454	Rovný SDK podhled D 112		500,00 m2	591,20	295 600 Kč	250	15	53,0%	383	139	7,0%	149	531	0,0%	531,19	60,02	591,20	265 597	30 012	295 600 Kč	
68 A 11-1454	Zavěšený rovný SDK podhled D 112		80,00 m2	826,50	66 120 Kč	300	15	53,0%	459	266	7,0%	284	743	0,0%	742,62	83,92	826,50	59 410	6 713	66 120 Kč	
69 A 11-1454	Konový rohlík CM 100, opěrátky 2x12 15 mm, bez zábrany, kvalita povrchu G2		150,00 m2	1035,50	155 325 Kč	300	15	53,0%	482	419	7,0%	448	930	0,0%	930,36	105,13	1 035,50	139 654	15 770	155 325 Kč	
70 A 11-1454	Rovný SDK podhled D 112		30,00 m2	620,70	18 621 Kč	250	15	53,0%	383	164	7,0%	175	558	0,0%	557,68	63,02	620,70	16 730	1 891	18 621 Kč	
71 A 11-1454	Svítko odesařovací SDK podhledu D 112		60,00 m	508,10	15 243 Kč	200	15	53,0%	306	141	7,0%	151	457	0,0%	456,51	51,59	508,10	13 695	1 548	15 243 Kč	
72 A 11-1454	D-M Revani dvířka protipožární E1 60 (2x15 mm) 500x500 mm		10,00 ks	2306,00	23 060 Kč	600	10	53,0%	916	1 154	0,0%	1 154	2072	0,0%	2 071,89	234,12	2 306,00	20 719	2 347	23 060 Kč	
73 A 11-1454	Příplatek k SDK podhledu za rovnost kvality Q4		50,00 m2	283,10	14 155 Kč	130	15	53,0%	199	36	7,0%	38	238	7,0%	234,31	28,74	283,10	12 716	1 437	14 155 Kč	
74 A 11-1454	Podhledy ze SDK desek		Celkem :	1710,00 jed.	25,8 t	588 124 Kč															588 124
75 A 11-1454	Konstrukce a dodávky netto celkem (bez doprav., lešení, přesunu hmot...)				35,81 t	1 005 470 Kč															1 005 470

Obrázek 37: Výřez ze vzorové nabídky vytvořené v souboru CenCalc – příloha 2; zdroj: vlastní úprava

Sloupce E až J slouží k popisu jednotlivých stavebních konstrukcí a prací. Do sloupce K rozpočtáři zadávají rozměry příslušných konstrukcí, ze kterých soubor automaticky dopočítává cenu položky i celé nabídky podle zadaných parametrů.

Ve sloupcích Z-AQ se od řádku 6 směrem dolů stanovují parametry tvorby ceny jednotlivých položek (vyplňují se žlutá pole, ostatní pole se vzorci jsou zamčena):

- ve sloupci Z je u každé položky předvyplněna základní cena práce, kterou firma běžně kontrahuje subdodavatele práce
- sloupec AA jsou příplatky k základní ceně měrnou jednotku práce (například příplatek 15 Kč za vložení jedné vrstvy tepelné izolace do podhledu)
- sloupec AB je koeficient v %, tato procentuální hodnota přidá do ceny práce obchodní marži firmy⁹
- AC – výsledná cena práce pro klienta (cena práce + marže)
- AE – cena materiálu na jednotku (přenáší se z části Materiál viz příloha 3)
- AF – a) v buňce AF6 se volí číslo aktuálního ceníku. Ceník spravuje a aktualizuje hlavní rozpočtář. Ve žluté buňce AF8 se stanovuje obecný prořez, který může být v jednotlivých řádcích změněn, buňka s hodnotou lišící se od generální pak zčervená. Prořez dělá ze základní ceny materiálu cenu výpočtovou ve sloupci AG.
- v sloupci AI se sčítají práce a materiál (JC1), ve sloupci AJ je možno cenu ještě korigovat (např. že je nutné cenu kvůli konkurenci snížit, nebo víme, že tam máme možnost zvýšení), ve sloupci je pak korigovaná cena JC2.
- přidáním VRN (procentuálně jako příplatku k základní ceně vzniká JC3 – jednotková cen, která je v rozpočtu nabízena klientovi.
- sloupce AO-AQ = celkové ceny CC1 a CC3 slouží ke kontrole nabídky a hospodárnosti výroby v další části Rozpis

Interní PARAMETRY pro výpočet ceny														
Druh VRN >>>>	Skonto platba	Úklid	Náklady na zádržné	Lešení stroje	Doprava	Přesun hmot	zpětné platby GZS	rizika (Klient)	Rezerva Obecná	jednání 1	jednání 2	ostatní	VRN (+) celkem	VRN (-) z celk.cen
příplatek k nákladům	0,0%	0,8%	3,10%	0,0%	1,1%	2,0%	2,3%	1,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,30%	10,15%
podíl z CC výpočtem	0,0%	0,7%	2,79%	0,0%	1,0%	1,8%	2,1%	0,9%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	kontrola:	10,15%
Hodnota >	-	7 227	28 005	-	9 937	18 068	20 778	9 034	9 034	-	-	-	102 084	
Jednotkové ceny za montáž				ceník	3	15.12.21	Rozpis JEDNOTKOVÉ ceny POLOŽKY					Rozpis CELKOVÉ ceny POLOŽKY		
IČO práce	Příplatek	Marže	Celkem práce	mater. vypoč.	Prořez	Celkem Materiál	Cena 1 základ	korekce	Cena 2 po korekci	VRN na pol.	J.Cena 3 Kč/jed	Celk.cena bez VRN	+ VRN na položce	Nabídková celk.cena
		53,0%			7,0%			0,0%						

Obrázek 38: Parametry ovlivňující výslednou cenu; zdroj: vlastní úprava

⁹ Podle vnitřních pravidel společnosti se obchodní marže počítá jen z ceny práce, nikoliv z ceny materiálu. Je to především proto, že v průběhu stavby běžně dochází k záměnám materiálů. V situaci, kdy se odběratel rozhodne změnit materiál s jednotkovou cenou 100 Kč za materiál s cenou 200 Kč, musela by firma vysvětlovat, proč se jednotková cena konstrukce zvýšila například o 150 Kč, a ne jenom o rozdíl jednotkových cen materiálu.

Velice důležitým a citlivým parametrem tvorby ceny je stanovení vedlejších rozpočtových nákladů, kam jsou přeneseny všechny další náklady, které se zakázky přímo týkají:

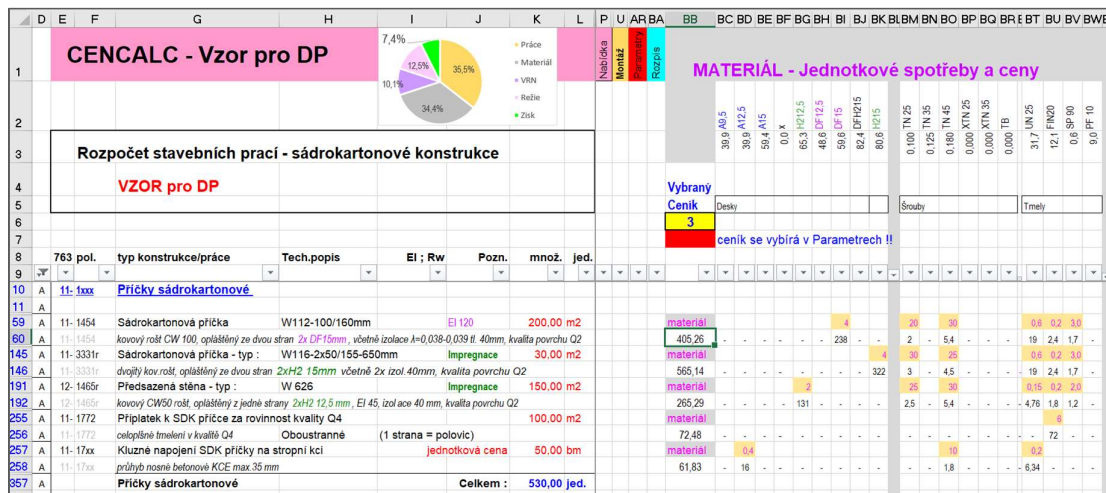
- skonto za včasnou platbu, které někteří odběratelé vyžadují, když nabídnou krátkou lhůtu splatnosti, aby ušetřili
- u některých staveb (v certifikaci LEED, BREEM) bývá dnes vyžadován každodenní úklid pracoviště, který vyžaduje nemalou finanční částku, která musí být započtena
- náklady na zádržné
- lešení a zvláštní zařízení, pronájem strojů, jeřábů a plošin
- doprava materiálu na staveniště a přesun hmot
- zpětné platby za GZS, které dnes již vyžaduje většina odběratelů
- obecná rezerva na jednání (pokud firma ví, že klient slevy při jednáních vyžaduje)

Obecně lze říci, že z těchto příplatkových položek by mohly být ve VRN specifikovány samostatně na konci rozpočtu. V dnešní době však rozpočet netvoří dodavatel jako efektivní přehled nabízené práce, ale pouze vyplňuje předepsanou tabulku (většinou excel), kterou dostane k ocenění. Bohužel ve většině případů zní požadavek: doplňte ceny a nic do tabulky nepřidávejte. Proto je nutné všechny tyto vlivy rozprostřít do jednotkových cen přes VRN, protože je klientův přípravař nechce vidět.

Aby měl stavbyvedoucí lepší přehled o VRN je součástí souboru CenCalc list s přehledem VRN a komentářem. V řádku náklady na zádržné se porovnává jednorázová částka za vystavení bankovní garance oproti standardnímu ročnímu poplatku. Při vystavení je nutné zaplatit vyšší částku. U malých staveb se tato položka nemusí započítávat.

Rozpis VRN - příplatky a rezervy (ze záložky Parametry na listu Rozpočet - horní fialové řádky)					
Druh VRN >>>>	příplatek k nákladům	podíl z CC výpočtem	Hodnota	Zádržné - Výpočet nákladů	
Skonto platba	0,00%	0,00%	- Kč	5%	1,881%
Úklid	0,80%	0,72%	7 227 Kč	z celk.ceny	5 000 Kč
Náklady na zádržné	3,10%	2,79%	28 005 Kč	vystavení	3 000 Kč
				úpravy	946 Kč
				Fee ročně	12 728 Kč
				Roků	5
				Min Fee ročně >	4 000 Kč
					28 000 Kč
Lešení, stroje	0,00%	0,00%	- Kč	platí vyšší částka	
Doprava	1,10%	0,99%	9 937 Kč	platí vyšší částka	
Přesun hmot	2,00%	1,80%	18 068 Kč	5,0% z ceny montážních prací !!!	
				!! Pozor, přesun hmot účtovat buď přes VRN, nebo přes rozpočet v dolních řádkách !!! - NE OBOJÍ SOU	
zpětné platby GZS	2,30%	2,07%	20 778 Kč	Pozn. Zádržné:	
rizika (Klient)	1,00%	0,90%	9 034 Kč	teprve u zakázky za 4,5mil Kč se náklady na 5% zádržné (225tis) dostanou na vyrovnanou úroveň	
Rezerva Obecná	1,00%	0,90%	9 034 Kč	u všech zakázek nad 4,5mil.Kč stačí na úhradu nákladů na BZ jen 0,65% ceny stavby.	
jednání 1	0,00%	0,00%	- Kč	U zakázek pod 4,5 M se náklady na BZ velmi zvyšují	
jednání 2	0,00%	0,00%	- Kč		
ostatní	0,00%	0,00%	- Kč		
VRN (+) celkem	11,30%				
VRN (-) z celk.cen		10,15%	102 084 Kč		

Obrázek 39: Rozpis vedlejších rozpočtových nákladů; zdroj: vlastní úprava



Obrázek 42: Spotřeba materiálu jednotlivých konstrukcí; zdroj: vlastní úprava

Spotřeba materiálu pro jednotlivé položky je zadávána v sekci Materiál, kde jsou přednastaveny spotřeby materiálů dle katalogových listů výrobců, s přihlédnutím k vlastní zpětné analýze spotřeby. Pokud je pro 1 m² konstrukce potřeba 4 m² desek typu DF15 (materiály jsou označeny zkratkami v řádku 2), je na příslušném řádku konstrukce počet 4. Tak je to se všemi materiály (atypické se přidávají na konci tabulky). Tabulka je zamknuta, příslušný údaj o spotřebě však může správce souboru po odemknutí a se svolením vedení měnit. Upravený údaj pak platí v aktualizované zdrojové tabulce pro všechny následující výpočty.

CENCALC - Vzor pro DP

Rozpočet stavebních prací - sádrokartonové konstrukce
VZOR pro DP

Objednávka - SOUPIS MATERIÁLU CELKEM

39.9 A9.5	39.9 A12.5	59.4 A15	0.0 X	65.3 H212.5	48.6 DF12.5	50.6 DF15	82.4 DF1215	80.8 H215	0.100 TN.25	0.125 TN.35	0.180 TN.45	0.000 XTN.25	0.000 XTN.35	0.000 TB	51.7 LNK.25	12.1 F120	0.8 SP.90	9.0 PF.10	
Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat	Objednat
39.9	500	300	0.0	65.3	48.6	50.6	82.4	80.8	0.100	0.125	0.180	0.000	0.000	0.000	51.7	12.1	0.8	9.0	
800	4000	6000	0	0	120	3750	4500	0	0	0	0	0	0	0	500	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Chyba : 0
Buňka zčervená

763	pol.	typ konstrukce/práce	Tech.pops	EI ; Rw	Pozn.	množ.	jed.	Desky	Šrouby	Tmely
59	11-1454	Sádrokartonová příčka W112-100/160mm		EI 120		200,00	m ²			
60	11-1454	kovový rošt CW 100, opláštěný ze dvou stran 2x DF15mm, včetně izolace A=0.038-0.039 tl. 40mm, kvalita povrchu Q2				405,26				
145	11-3331r	Sádrokartonová příčka - typ: W116-2x50/155-650mm	Impregnace			30,00	m ²			
146	11-3331r	dvířky kov rošt, opláštěný ze dvou stran 2xH2 15mm včetně 2x izol.40mm, kvalita povrchu Q2				565,14				
191	12-1465r	Předsazená stěna - typ: W 626	Impregnace			150,00	m ²			
192	12-1465r	kovový CW50 rošt, opláštěný z jedné strany 2xH2 12,5 mm, EI 45, izol ace 40 mm, kvalita povrchu Q2				285,29				
255	11-1772	Příplatek k SDK příčce za rovinnost kvality Q4				100,00	m ²			
256	11-1772	celoplošné tmelení v kvalitě Q4 Oboustranné (1 strana = polovic)				72,48				
257	11-17xx	Kluzné napojení SDK příčky na stropní kci			jednotková cena	50,00	bm			
258	11-17xx	přůhyb nosné betonové KCE max.35 mm				61,83				
357	A	Příčky sádrokartonové			Celkem :	530,00	jed.			

Obrázek 43: Objednávka materiálu; zdroj: vlastní úprava

V části Objednávka materiálu jsou jednotkové spotřeby jednotlivých materiálů přenášeny výměrou, po sloupcích je pak každý druh materiálu sečen a množství přeneseno do Objednávky – ta tvoří samostatný list souboru.

Finální nabídka

Cílem nové vytvořeného souboru CenCalc je sestavit interaktivní nabídku, aby se s klientem dalo dobře jednat o ceně. Důležité je mít přehled o cenách jednotlivých položek. Ceny musí být zároveň takové, aby vytvářely potřebný zisk, a aby byly pro klienta co nejpřijatelnější. Klient pak dostává s průvodním dopisem objasňujícím podmínky platnosti nabídky buď následující tabulku s cenami, nebo jsou mu ceny vyplněny do jeho výkazu výměr. Před uzavřením kontraktu vždy dochází k přepočtu výměr dle projektu, neboť většina VV zpracovávaných projektanty neobsahuje všechny zakreslené konstrukce. Je zajímavé, že dle dat firmy je v 90 % případů konstrukcí ve VV od projektanta méně, než je ve výkresech vyznačeno

Rozpočet stavebních prací - sádrokartonové konstrukce							29.12.21	Revize	R3
VZOR pro DP							Č.j.: N - 1111/2021/ DF		
763 pol.	typ konstrukce/práce	Tech.popis	EI ; Rw	Pozn.	množ.	jed.	Kč/jed	Cena	
							JC3	CC2	
11-1xxx	<u>Příčky sádrokartonové</u>								
11-1454	Sádrokartonová příčka	W112-100/160mm	EI 120		200,00	m2	1019,00	203 800 Kč	
11-1454	kovový rošt CW 100, opláštěný ze dvou stran 2x DF15mm, včetně izolace $\lambda=0,038-0,039$ tl. 40mm, kvalita povrchu Q2								
11-3331r	Sádrokartonová příčka - typ :	W116-2x50/155-650mm	Impregnace		30,00	m2	1295,20	38 856 Kč	
11-3331r	dvojitý kov.rošt, opláštěný ze dvou stran 2xH2 15mm včetně 2x izol.40mm, kvalita povrchu Q2								
12-1465r	Předsazená stěna - typ :	W 626	Impregnace		150,00	m2	767,20	115 080 Kč	
12-1465r	kovový CW50 rošt, opláštěný z jedné strany 2xH2 12,5 mm, EI 45, izol ace 40 mm, kvalita povrchu Q2								
11-1772	Příplatek k SDK příčce za rovinnost kvality Q4	Oboustranné	(1 strana = polovic)		100,00	m2	495,00	49 500 Kč	
11-1772	celoplošné tmelení v kvalitě Q4								
11-17xx	Kluzné napojení SDK příčky na stropní kci			jednotková cena	50,00	bm	202,20	10 110 Kč	
11-17xx	průhyb nosné betonové KCE max.36 mm								
	Příčky sádrokartonové			Celkem :	530,00	jed.	20,3 t	417 346 Kč	
13-1xxx	<u>Podhledy ze SDK desek</u>								
13-1411	Rovný SDK podhled	D 112			500,00	m2	591,20	295 600 Kč	
13-1411	kovový dvouvrstvý rošt CD, opláštěný 1xA 12,5mm, bez izolace, kvalita povrchu Q2								
13-1484	Zavěšený rovný SK podhled	D 112			80,00	m2	826,50	66 120 Kč	
13-1484	kovový dvouvrstvý rošt CD, opláštěný 2xH2 15 mm, bez izolace, kvalita povrchu Q2								
13-1484	Zavěšený rovný SK podhled	D 112			150,00	m2	1035,50	155 325 Kč	
13-1484	kovový dvouvrstvý rošt CD, opláštěný 2xA 15 mm, s izolací 60mm $\lambda=0,035$, kvalita povrchu Q2								
13-1451	Rovný SDK podhled	D 112	Impregnace		30,00	m2	620,70	18 621 Kč	
13-1451	kovový dvouvrstvý rošt CD, opláštěný 1xH2 12,5mm, bez izolace, kvalita povrchu Q2								
13-1722	Svislé odstupňování SDK podhledu		50 cm < v < 100cm		30,00	m	508,10	15 243 Kč	
13-1722	Svislá plenta mezi dvěma úrovněmi podhledu, opláštění 2xA 12,5mm, bez izolace, kvalita povrchu Q2								
17-2454	D+M Revizní dvířka protipožární EI 60 (2x15 mm) 500x500 mm				10,00	ks	2306,00	23 060 Kč	
17-2454	Popis								
11-1772	Příplatek k SDK podhledu za rovinnost kvality Q4				50,00	m2	283,10	14 155 Kč	
11-1772	celoplošné tmelení v kvalitě Q4								
	Podhledy ze SDK desek			Celkem :	1710,00	jed.	25,8 t	588 124 Kč	
	Konstrukce a dodávky netto celkem (bez dopravy, lešení, přesunu hmot ...)						35,81 t	1 005 470 Kč	
	Doprava materiálu, lešení, přesun hmot, kontejnery Atdzapočteno v Jednotkových Cenách							0 Kč	
	NABÍDKOVÁ CENA CELKEM						bez DPH	1 005 470 Kč	

Obrázek 44: Cenová nabídka – výstup ze souboru CenCalc; zdroj: vlastní úprava

4 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit dopad současné pandemie onemocnění Covid-19 na fungování vybrané stavební společnosti.

Teoretická část práce nastínila problematiku globalizace, především z hlediska jejího vlivu na podobu současného světového trhu a na propojení ekonomik jednotlivých zemí po celém světě. Právě vysoká úroveň propojení jednotlivých ekonomik má za následek křehkost celého světového trhu. Dále byl popsán vztah smlouvy o dílo na tvorbu cen stavebních prací a cenových nabídek z pohledu stavební firmy. Další kapitoly se věnovaly řízení rizik a krizovému managementu. Poslední kapitola teoretické části představila nejčastěji používané metody a ukazatele finanční analýzy.

První dvě kapitoly praktické části popisují současnou pandemickou situaci a její reálný dopad na český stavební průmysl v posledních dvou letech. Následně se práce zaměřuje na představení zkoumané firmy a její historii jak z hlediska struktury, tak z hlediska financí. Díky volnému přístupu k firemním účetním datům bylo možné vyhodnotit výkonnost firmy v době pandemie a porovnat tyto hodnoty s předešlými roky. V letech před krizí způsobenou koronavirem si firma vedla velmi úspěšně. Stavební průmysl je typický svojí setrvačností, a na změny na globálním trhu reaguje s určitým zpožděním. Proto se v roce 2020, kdy epidemie onemocnění Covid-19 přerostla v pandemii, u sledované společnosti projevil propad obrátu teprve na konci roku. Toto zpoždění bylo způsobeno realizací nasmlouvaných a dokončováním již rozestavěných zakázek. V roce 2021 propad objemu výroby pokračoval. Zároveň docházelo k dosud nevídanému zdražování stavebních materiálů. Z důvodu rušení některých zakázek investory, velkého konkurenčního tlaku na ceny a nemožností odhadovat pohyb cen materiálů se firmě nepodařilo zajistit potřebný obrát. Teprve koncem roku 2021 se firmě podařilo znovu získat objemné a lukrativní zakázky a zvýšit objem výroby. Z ukazatelů finanční analýzy a hospodářských výsledků ve zkoumaném období je tedy vidět, že pandemie a pandemická opatření měla na výkonnost firmy výrazný negativní vliv.

V praktické části jsou také popsána některá opatření, které firma zavedla za účelem zmírnění dopadu koronavirové krize. Snížením vybraných režijních nákladů firma zastavila procentuální růst režijních nákladů. Díky smluvené bankovní garanci a zpětným půjčkám akcionářů si firma byla schopna (i přes výrazný pokles výnosů) sama zajistit dostatečné finanční prostředky na stabilní provoz firmy. Zavedené kontroly hospodaření na stavbách a nový způsob rozpočtování se zatím projeví jen minimálně, hlavní efekt by měly mít v blízké budoucnosti.

S jistotou se dá prohlásit, že i přes nepříznivý vliv koronaviru na chod firmy bylo vedení schopno včas zareagovat pomocí zavedených opatření a odvrátit tak možný úpadek firmy.

Literatura

- [1] **RUGGERI, Amanda.** *The world's most powerful corporation.* [online] British Broadcasting Corporation, 2016 [Citace: 27.11.2021]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/worklife/article/20160330-the-worlds-most-powerful-corporation>
- [2] **IMF Staff.** *Globalization: Threat or Opportunity?.* [online] International Monetary Fund, 2002 [Citace: 27.11.2021]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm#II>
- [3] **CORBETT, Michael.** *Oil Shock of 1973–74.* [online] Federal Reserve History, 2013 [Citace: 02.12.2021]. Dostupné z: <https://www.federalreservehistory.org/essays/oil-shock-of-1973-74>
- [4] **DOWNEY, Lucas.** *1979 Energy Crisis.* [online] Investopedia, 2020 [Citace: 03.12.2021]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/1/1979-energy-crisis.asp>
- [5] **EIA.** *What drives crude oil prices: Spot Prices.* [online] U.S. Energy Information Administration, 2021 [Citace: 07.12.2021]. Dostupné z: https://www.eia.gov/finance/markets/crudeoil/spot_prices.php
- [6] **FRAIT, Jan a KOMÁRKOVÁ Zlataše.** *Deset let od eskalace dluhové krize eurozóny.* [online] Česká národní banka, 2021 [Citace: 07.12.2021]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Deset-let-od-eskalace-dluhove-krize-eurozony/
- [7] **ČSÚ.** *Index stavební produkce.* [online] Český statistický úřad, 2021 [Citace: 07.12.2021]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=STA01-F&z=T&f=TABULKA&skupId=826&katalog=30836&pvo=STA01-F&evo=v163!_STAV-bezne_1&c=v3~8__RP2019#
- [8] **Zákon č. 89/2012 Sb. § 2586 odst. 2 občanského zákoníku.** [online] [Citace: 12.12.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [9] **TICHÝ, Milík.** *Ovládání rizika. Analýza a management.* 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5
- [10] **SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9
- [11] **ZUZÁK, Roman a KÖNIGOVÁ, Martina.** *Krizové řízení podniku.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8
- [12] **KNÁPKOVÁ Adriana, PAVELKOVÁ Drahomíra, REMEŠ Daniel, ŠTEKER Karel.** *Finanční analýza.* 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2

- [13] **NÝVLTOVÁ Romana, MARINIČ Pavel.** *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2
- [14] **Odbor komunikace.** *Přehled vládních usnesení od vyhlášení nouzového stavu*. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020 [Citace: 10.12.2021]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/prehled-vladnich-usneseni-od-vyhlaseni-nouzoveho-stavu--253581/>
- [15] **Redakce BusinessInfo.cz.** *Home office opět vládne kancelářským oborům, 90 procent lidí je doma*. [online] BusinessInfo.cz., 2021 [Citace: 11.12.2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/home-office-opet-vladne-kancelarskym-oborum-90-procent-lidi-je-doma/>
- [16] **ŠTUKOVÁ KAROLÍNA.** *Restaurace potřebují lidi v kancelářích. Firmy ale mají jiné plány*. [online] Seznam zprávy, 2021 [Citace: 12.12.2021]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/restaurace-potrebuji-lidi-v-kancelarich-firmy-maji-ale-jine-plany-171844>
- [17] **Our World in Data.** *Coronavirus (COVID-19) Cases*. [online] Our World in Data, 2021 [Citace: 12.12.2021]. Dostupné z: <https://ourworldindata.org/covid-cases>
- [18] **CEEC Research.** *Kvartální analýza Českého stavebnictví Q2/2020*. [online] CEEC Research, 2020 [Citace: 15.12.2021]. Dostupné z: <https://www.ceec.eu/analyzy/?filtr=stavebni>
- [19] **CIESLAR Jan.** *Průmysl i stavebnictví se postupně zotavují*. [online] Český statistický úřad, 2021 [Citace: 15.12.2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/166667590/csu-tz210906-prumysl_i_stavebnictvi_se_postupne_zotavuji.docx/cd922d4a-2426-4167-9069-24ba187c5ad2?version=1.0
- [20] **SYROVÝ Lukáš, ADAM Josef, ŽDÁNSKÁ Veronika.** *Dopad koronavirové pandemie a krizových opatření vlády na nemovitostní trh*. [online] HAVEL & PARTNERS s.r.o., 2020 [Citace: 14.12.2021]. Dostupné z: <https://www.havelpartners.cz/dopad-koronavirove-pandemie-a-krizovych-opatreni-vlady-na-nemovitostni-trh/>
- [21] **CEEC Research.** *Kvartální analýza Českého stavebnictví Q1/2021*. [online] CEEC Research, 2020 [Citace: 18.12.2021]. Dostupné z: <https://www.ceec.eu/analyzy/?filtr=stavebni>
- [22] **CEEC Research.** *Kvartální analýza Českého stavebnictví Q2/2021*. [online] CEEC Research, 2020 [Citace: 18.12.2021]. Dostupné z: <https://www.ceec.eu/analyzy/?filtr=stavebni>
- [22] **Cenová soustava ÚRS.** *Sledování vývoje cen stavebních materiálů – 10/2021*. [online] Cenová soustava ÚRS, 2021 [Citace: 19.12.2021]. Dostupné z: <https://www.cs-urs.cz/sledovani-vyvoje-cen-stavebnich-materialu-10-2021/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Graf vývoje ceny ropy od roku 1970.....	14
Obrázek 2: Matice rizik – hodnoty sčítané	18
Obrázek 3: Přesun rizika v matici vlivem zavedených opatření	18
Obrázek 4: Přístupy ke krizovému řízení.....	19
Obrázek 5: Vzor rozvahy (ve zjednodušeném rozsahu).....	21
Obrázek 6: Vzor výkazu zisku a ztrát (ve zjednodušeném rozsahu).....	22
Obrázek 7: Graf vývoje počtu nakažených osob na mil. obyvatel v ČR, Evropě a ve světě	27
Obrázek 8: Porovnání skutečného vývoje stavebnictví s očekáváním firem	29
Obrázek 9: Průzkum dopadu koronaviru na stavební zakázky	29
Obrázek 10: Seznam nejvýznamnějších odběratelů za posledních 10 let	34
Obrázek 11: Seznam největších dodavatelů za posledních 10 let.....	34
Obrázek 12: Prognóza vývoje společnosti	35
Obrázek 13: Graf výnosů od roku 2004.....	36
Obrázek 14: Graf zprůměrovaných výnosů od roku 1992	37
Obrázek 15: Graf výše obratu a pozastávek při stabilních výnosech.....	39
Obrázek 16: Graf výše obratu a pozastávek při kolísajících výnosech	39
Obrázek 17: Analýza poměrových ukazatelů.....	40
Obrázek 18: Vývoj hodnot ukazatelů rentability	41
Obrázek 19: Graf nákladů a výnosů v minulých letech	43
Obrázek 20: Graf výše zisků v minulých letech	43
Obrázek 21: Graf zastoupení jednotlivých kategorií nákladů	44
Obrázek 22: Graf zastoupení jednotlivých kategorií nákladů – desetiletý průměr	44
Obrázek 23: Interní tabulka třídění režijních nákladů.....	45
Obrázek 24: Tabulka a graf srovnání vývoje celkových režijních nákladů od roku 2015	46
Obrázek 25: Graf srovnání vývoje jednotlivých částí režijních nákladů	47
Obrázek 26: Porovnání výše obratu s výší režie	48
Obrázek 27: Výše režie v poměru k obratu (v procentech).....	48
Obrázek 28: Nárůst stavební cen oceli.....	50
Obrázek 29: Nárůst cen tepelných izolací.....	50
Obrázek 30: Poměr mzdových nákladů ke zbylé části režii.....	51
Obrázek 31: Graf čerpání bankovních garancí.....	52
Obrázek 32: Tabulka pro zadání nákladů.....	53
Obrázek 33: Porovnání nákladů a výnosů zakázky.....	54
Obrázek 34: Graf vyhodnocení zakázky po měsících.....	54
Obrázek 35: Graf počtu odevzdaných nabídek dle fáze zakázky.....	55
Obrázek 36: Graf úspěšnosti rozhodnutých realizačních nabídek	56
Obrázek 37: Výřez ze vzorové nabídky vytvořené v souboru CenCalc.....	59
Obrázek 38: Parametry ovlivňující výslednou cenu	60
Obrázek 39: Rozpis vedlejších rozpočtových nákladů	61
Obrázek 40: Interní rozpis ceny jednotlivých položek.....	62
Obrázek 41: Soupis práce pro montéry.....	62
Obrázek 42: Spotřeba materiálu jednotlivých konstrukcí	63
Obrázek 43: Objednávka materiálu; zdroj	63
Obrázek 44: Cenová nabídka – výstup ze souboru CenCalc	64

Přílohy

Příloha 1 – Tabulka vyhodnocení stavební zakázky

Příloha 2 – Vzorová cenová nabídka – záložky parametrů, rozpisu cen a montážních prací

Příloha 3 – Vzorová cenová nabídka – záložka spotřeby materiálu

Příloha 4 – Vzorová cenová nabídka – záložky objednávky materiálu