

Případová studie:

Firma **B** působí ve stavebnictví od roku 1990, kdy se stala nástupnickou organizací národního podniku. Původně byla firma založena již v 60. letech. V současnosti je podnik vlastněn ze 100% zahraničním investorem (vstup zahraničního investora byl v roce 2004), který působí ve stejné oblasti i v dalších 7 zemích v Evropě. Podnik je v oblasti stavebnictví považován za jeden z největších a nestabilnějších podniků v ČR.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) se zvýšila z 2,7% na 5,3%. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) se zvýšila ze 14,2% na 22,7%. Rentabilita výnosů (ROS) zaznamenala vzestup z 1,9% na 3,3%.

Doba obratu zásob byla v letech 2001 – 2005 následující:

	2001	2002	2003	2004	2005
Doba obratu zásob	25 dní	28 dní	34 dní	33 dní	33 dní

Za stavebnictví jsou v odvětvové analýze dostupné následující hodnoty ekonomických ukazatelů:

Ukazatel	1997				1998			
	počet podniků: 447				počet podniků: 423			
	Horní	Medián	Dolní	Průměr	Horní	Medián	Dolní	Průměr
1.ziskovost , produkčnost aktiv								
produkční síla aktiv	4.97	1.14	-2.08	2.52	9,1	4,48	0,73	1,32
rentabilita aktiv	4.70	1.03	-2.21	0.00	6,23	1,53	-0,61	-1,41
rentabilita vlastního kapitálu	24.95	5.51	-4.17	-4.24	28,69	6,05	-0,20	-12,15
rentabilita výnosů	2.31	0.50	-1.55	0.00	2,94	0,81	-0,48	-0,98
2.ukazatele řízení aktiv								
doba obratu zásob (dny)	73.78	35.91	16.88	90.33	56,26	29,97	14,48	75,85
reprodukční schopnost aktiv (v letech)	27.38	12.86	2.50	53.27	26,88	12,57	3,79	
obrátka aktiv	2.49	1.85	1.31	1.35	2,77	1,95	1,36	1,44
3.ukazatele řízení pasiv								
zadluženost	90.11	73.26	51.33	67.58	89,12	70,45	49,65	68,73
cizí zdroje+ost. pasiva/ vl. kapitál	8.19	2.38	0.72	3.04	6,3	2,2	0,71	3,32
bankovní úvěry / cizí zdroje	33.49	15.05	0.00	20.78	32,31	12,18	0,00	20,35
bank. úv. dlouh./ bankovní úvěry	50.87	0.43	0.00	24.58	41,69	0,00	0,00	17,75
nákladové úroky / úvěry	21.17	14.94	0.00	17.98	21,76	15,75	0,00	19,50

Další ekonomické ukazatele společnosti:

	2005	2004
Tržby	7.313.926	6.173.507

Zisk z provozní činnosti	363.116	179.742
Zisk před zdaněním	340.574	160.570
Zisk za běžné období	238.950	115.113
Počet zaměstnanců	1800	1900

Ekonomické údaje za stavebnictví jako celek:

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
výnosy / počet zaměst. (tis. Kč.)	1253	1460	1732	2000	2411	2465	2830	3146	3385	3899
HV před zd. / výnosy (%)	0,73	0,58	2,78	2,53	3,78	4,0	4,4	4,3	4,4	4,9
HV před zd. / vl. kapitál (%)	3,7	3,2	14,77	13,3	20,4	20,2	21,3	21,2	21,3	24,9
HV na zaměstnance (tis. Kč.)	9,1	8,4	48,2	50,8	91,2	98,0	124,6	113,2	148,9	192,5
% ztrátových podniků	35,5	31,8	29,7	23,4	18,4	18,2	16,5	16,9	14,2	13,7

Podnik je organizačně členěn do 4 divizí:

- Pozemní stavby – 600 zaměstnanců
- Dopravní stavby – 500 zaměstnanců
- Železniční stavby – 200 zaměstnanců
- Silnice a mosty – 300 zaměstnanců

Zbývající zaměstnanci tvoří správu podniku (200 zaměstnanců). Fluktuace těchto zaměstnanců je velmi nízká. Průměrný plat zde činí 30 tis. Kč. Z analýzy náplně jednotlivých pracovních pozic provedenou v rámci podniku v roce 2005 a docházky z let 2005 a 2006 lze odvozovat, že zaměstnanci v této oblasti podniku nejsou vytíženi na 100%. Naopak vedoucí na jednotlivých divizích jsou přetížení.

Každá z divizí má zachovanou autonomii v rozhodování v oblasti investiční, personální, nákupní a marketingové. Podnik (vedení podniku) jako problémové oblasti označil:

- nepříznivý vývoj obratu zásob
- špatná komunikace mezi funkčními vedoucími jednotlivých divizí a nepřátelské prostředí mezi divizemi
- existence několika nákupních cen pro stejné produkty podle toho, která divize produkty objednává
- nepřehlednost ve výběru dodavatelů a vůbec nepřehlednost v dodavatelských vztazích (velký počet dodavatelů, neexistence jakéhokoliv hodnocení, neznalost způsobu výběru dodavatele, neexistence
- nevyužívání zavedeného nového informačního systému (systém byl zaveden do podniku v roce 2005, jsou zde využívány pouze účetní aplikace, aplikace k hodnocení dodavatelů jsou využívány pouze jednou z divizí – divize pozemní stavitelství)
- nespolehlivost vedoucích pracovníků v dodržování termínů
- nízká produktivita zaměstnanců správního útvaru
- nespokojenost zahraničního vlastníka s vysokými náklady společnosti

Pro řešení problémů chce najmout poradenskou firmu, která by pomohla problémy vyřešit.