

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení a ekonomiky podniku

Diplomová práce

Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku

Vypracovala: Bc. Romana Mašková
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Romana MAŠKOVÁ**
Osobní číslo: **E14665**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je provést zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku s využitím metod a postupů strategického řízení a navrhnout případná zlepšení.

Metodika práce:

- 1) vymezení základních pojmů;
- 2) provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku a zhodnocení jeho tržní pozice;
- 3) zhodnocení výsledků a návrh případných zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


- Johnson, G. (2005).** *Exploring corporate strategy: text and cases.* Harlow: Pearson/Prentice Hall: Pearson Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2010).** *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody.* Praha: Management Press.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006).** *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007).** *Moderní marketing.* Praha: Grada Publishing.
- Kozel, R. (2011).** *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada Publishing.
- Mikoláš, Z. (2005).** *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* Praha: Grada Publishing.
- Porter, M. E. (1995).** *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon).* Praha: Victoria Publishing.
- Tichá, I., & Hron, J. (2002).** *Strategické řízení.* Praha: ČZU.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2009).** *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.* Praha: C. H. Beck.
- Zamazalová, M. (2010).** *Marketing.* Praha: C. H. Beck.
- Zuzák, R. (2011).** *Strategické řízení podniku.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**

1/2 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 15. 4. 2016

.....
Bc. Romana Mašková

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za cenné rady k mé diplomové práci.

Současně děkuji zaměstnancům firmy HOCHTIEF CZ a. s. za ochotu, se kterou mi poskytovali potřebné podklady a informace.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled	4
2.1	Konkurence a konkurenceschopnost.....	4
2.1.1	Konkurence.....	4
2.1.2	Konkurenceschopnost.....	5
2.1.3	Konkurenční výhoda.....	6
2.2	Strategické řízení a strategie	7
2.2.1	Strategické řízení	7
2.2.2	Strategie	8
2.3	Strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku	9
2.4	Analýza vnějšího prostředí.....	10
2.4.1	STEP analýza.....	11
2.4.2	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model.....	13
2.4.3	Analýza konkurentů.....	16
2.4.4	Analýza atraktivity odvětví.....	18
2.5	Analýza vnitřního prostředí.....	19
2.5.1	Faktory finanční a rozpočtové.	20
2.5.2	Faktory podnikových a pracovních zdrojů.	23
2.5.3	Klíčové faktory úspěchu	25
2.5.4	Analýza konkurenceschopnosti	25
2.6	SWOT analýza	27
3	Metodika	30
4	Charakteristika HOCHTIEF CZ.....	32
5	Vlastní práce	35
5.1	Strategie a cíle podniku.....	35

5.2	Hodnocení trhu.....	36
5.2.1	Trh.....	36
5.2.2	Konkurence.....	37
5.2.3	Zákazníci.....	40
5.2.4	Dodavatelé.....	41
5.3	Analýza vnějšího prostředí.....	41
5.3.1	STEP analýza.....	41
5.3.2	Porterův model pěti sil.....	43
5.3.3	Analýza konkurentů.....	45
5.3.4	Analýza atraktivity odvětví.....	46
5.4	Analýza vnitřního prostředí.....	47
5.4.1	Finanční analýza.....	47
5.4.2	Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	60
5.4.3	Klíčové faktory úspěchu.....	64
5.4.4	Analýza konkurenceschopnosti.....	65
5.5	SWOT analýza.....	66
5.6	Výběr strategie.....	67
5.7	Shrnutí a návrhy změn.....	70
6	Závěr.....	74
7	Summary.....	76
8	Použitá literatura.....	77

1 Úvod

Na dnešním trhu je obrovský prostor pro řadu podnikatelských subjektů. Každý podnik proto musí počítat s řadou konkurenčních firem ve stejném oboru. Tato konkurence ohrožuje vlastní podnikání subjektu, ale pro podnik může být i určitou hnací silou, na jejímž základě zlepšuje kvalitu služeb, výrobků, dodávek a cenu.

V dnešní turbulentní době musí podnik neustále hodnotit svou konkurenceschopnost, která ovlivňuje jeho podíl na trhu. Podnik musí vyhodnocovat své vnitřní i vnější prostředí.

Analýzy vnějšího prostředí přispívají k odhalení hrozeb a příležitostí v činnosti podniku. K zhodnocení současného postavení podniku a využitelnosti jeho strategického záměru slouží analýzy vnitřního prostředí. Výsledné poznatky z těchto oblastí je potřeba brát v úvahu při dalším rozhodování o změnách ve společnosti. Podnik se musí neustále přizpůsobovat změnám, aby byl schopen konkurovat ostatním společnostem a měl nad nimi konkurenční výhodu.

Na stavebním trhu je vysoká konkurenční rivalita, která se týká především soutěže o stavební zakázky. Tato situace je způsobena tím, že oproti předchozím rokům razantně ubývají veřejné zakázky. Proto je na každé soutěži stavebních zakázek vysoký počet nabídek a střetávají se zde stále stejní konkurenti. Následkem je to, že se stavební společnosti více soustředí na soukromý sektor.

Cílem diplomové práce je provést zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku s využitím metod a postupů strategického řízení.

První část práce je zaměřena na teoretické poznatky vztahující se k danému tématu. Zde jsou vymezeny základní pojmy, které se týkají konkurence a konkurenceschopnosti, strategického řízení a strategie, strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a SWOT analýzy. Tyto pojmy byly čerpány z odborné literatury, která je uvedena v seznamu literatury na konci práce.

V druhé části práce je ohodnocena konkurenceschopnost stavební společnosti HOCHTIEF CZ. V práci je uvedena charakteristika společnosti, výsledky z vnějších a vnitřních analýz, z nichž je navržena optimální strategie a návrhy změn.

2 Literární přehled

2.1 Konkurence a konkurenceschopnost

2.1.1 Konkurence

Konkurence vede k určitému tržnímu výsledku, dokládá průběh tržního procesu a je spojena s chováním účastníků tržního procesu. Nachází se tam, kde je více než jeden účastník. Je definována jako boj mezi nabízejícím a poptávajícím. Představuje neustálý proces hledání a přizpůsobování v podmínkách nejistoty, který může obsahovat přechodné soutěžení i spolupráci (Krabec, 2009).

Tržní konkurence je motorem hospodářského pokroku. Tradiční pojetí je statické a chápe konkurenci jako počet výrobců na trhu. Tudíž konkurence je tím větší, čím více firem se vyskytuje na trhu. Dynamické chápání konkurence není tržním stavem, ale tržním procesem. Konkurence nezávisí na současném počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Intenzita konkurence poté závisí na síle existujících a potenciálních konkurentů (Holman, 2011).

Podle Jakubíkové (2008) je velice důležitým prvkem, který podmiňuje marketingové možnosti firmy. Proto podniky analyzují, kdo je jejich konkurentem, jaké mají cíle, strategie, silné a slabé stránky atd.

Neexistuje jednotná strategie ke konkurenci, která by byla vhodná pro každou firmu. Vhodná strategie podléhá velikosti podniku a jeho pozici na daném trhu vzhledem ke konkurenci. To znamená, že strategie vhodné pro velké společnosti nemusí vyhovovat malým podnikům a naopak.

Firma, která chce být úspěšná, musí uspokojit potřeby a přání zákazníka lépe než konkurence. Proto nestačí zaměřit se pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků, ale je nutné získat strategickou výhodu odlišením se od konkurenčních nabídek v myslích spotřebitelů (Kotler & Armstrong, 2004).

Druh a velikost konkurence ovlivňuje konkurenční prostředí. Tyto faktory je těžké kontrolovat, ale manažeři mohou vybrat strategii, s kterou se vyhnou otevřené konkurenci, nebo se na nevyhnutelnou konkurenci mohou připravit (McCarthy & Perreault, 1987).

Cílem pozorování konkurence je získat informace o přítomné a potenciální rivalitě mezi podniky poskytujícími stejný nebo alternativní produkt. Podnik by měl neustále srovnávat své výrobky a služby, jejich ceny, prodejní cesty a propagaci s produkty a marketingovou taktikou konkurence. Takto odhalí potenciální výhody a nevýhody svých aktivit.

Analýza konkurence je založena na specifikaci struktury daného odvětví, která je funkcí počtu producentů a stupně diferenciací produktu. Většinou se používá tato klasifikace struktury odvětví: čistá konkurence, monopolistická konkurence, oligopol, čistý monopol (Horáková, 1992).

2.1.2 Konkurenceschopnost

Termín vyjadřuje ekonomickou převahu konkrétní národní ekonomiky, či firmy nad konkurencí v rámci domácí či mezinárodní hospodářské soutěže (Marinič, 2008).

Je zásadním pojmem ve všech minulých i současných ekonomikách a lze předpokládat, že bude mít klíčové postavení i v budoucnosti. Jedná se o využití dovedností, které podniku umožní vytvořit kvalitativně minimálně totožnou nebo lepší produkci (Hučka, Kislingerová, & Malý, 2011).

Konkurenceschopnost je klíčem úspěchu nebo neúspěchu podniku. Proto je potřeba zaměřit se na aktivity samotného podniku i jeho konkurentů (Kotler, 2001).

Podle Tiché a Hrona (2010) je tento termín relativním pojmem. Vztahuje se a poměřuje podnik s jeho konkurenty a chce-li být společnost úspěšná, musí konkurenci předstihnout, tzn. být konkurenceschopná. Konkurenceschopnost je spojena se schopností objevit atraktivní odvětví, které zajistí potenciál vysokého zisku a úspěšnou realizaci strategie.

Konkurenceschopnost podniku je schopnost udržet si nebo zvyšovat svůj podíl na trhu. Pokud mluvíme o domácím trhu, tak se jedná o vnitřní konkurenceschopnost. Ve vztahu k zahraničním trhům se setkáváme s vnější konkurenceschopností (Hučka, Kislingerová, & Malý, 2011).

Tomek a Vávrová (2009) zmiňují, že konkurenční schopnosti firmy jsou měřitelné především podle úspěšnosti produktu na trhu. Kdy produkt je výsledkem vnitropodnikového hodnototvorného řetězce i celého dodavatelského řetězce.

Faktory konkurenceschopnosti na trhu jsou:

- Užité vlastnosti (kvalita, funkčnost výrobku v porovnání s obdobnými výrobky, popř. značka či region původu).
- Kvalita dodávky (marketing, servisní podmínky, záruční podmínky atd.).
- Cena.

Výše zmíněné faktory ovlivňují úspěšnost produktu nebo služby v souboji o získání zákazníka s dalšími produkty, které jsou shodné nebo substituují daný produkt (Hučka, Kislingerová, & Malý, 2011).

2.1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je dlouhodobá schopnost podniku vytvářet vyšší užitnou hodnotu pro zákazníky. To znamená lepší naplnění očekávání a potřeb zákazníků. Takto definovaná užitná hodnota se promítá do relativně vyšších cen výrobku nebo služeb a do výše prodeje. Užitnou hodnotu můžeme vyjádřit mnoha způsoby, například i značkou, která dodává uživateli výrobku určitý společenský status.

Další definicí je pohled vlastníka a návratnost vloženého kapitálu. Podnik s konkurenční výhodou dosahuje oproti konkurentům v odvětví nadměrné ekonomické renty. Ekonomická renta je zvláštní příjem získaný výrobním faktorem navíc k částce, kterou by investor získal alternativním použitím.

Dosažení konkurenční výhody je významným motivačním faktorem pro aktivity podniku, vlastníky a vrcholový management. Tato výhoda je vyjádřením úspěchu podniku, kdy úspěšnost je silným hnacím prvkem a impulzem pro hledání strategií, které k ní směřují. Proto dosahování konkurenční výhody je z dlouhodobého hlediska významným faktorem k uspokojování potřeb zákazníků a nástrojem k inovacím a pokroku (Zuzák, 2011).

Podle Portera (1994) má každá firma vstupující do soutěže v daném odvětví svou konkurenční strategii buď jasně formulovanou, nebo skrytou. Konkurenční strategie analyzuje možnosti, které firmě pomáhají efektivněji konkurovat a upevňovat její postavení na trhu. Vypracování konkurenční strategie znamená zpracovat zásady, které stanoví, jak podnik bude konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nutná k dosažení těchto cílů. Strategie je tedy kombinací cílů, kterých chce firma dosáhnout.

2.2 Strategické řízení a strategie

2.2.1 Strategické řízení

„Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat především faktory podnikového okolí, tzn. potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek (měnová a fiskální politika, legislativa, daňová soustava, možnosti investování v zahraničí, ekologické požadavky atd.). Nelze však zanedbávat ani faktory související s interním prostředím podniku“ (Keřkovský & Vykypěl, 2006, str. 1).

Strategické řízení je kompetencí top managementu, případně i vlastníků firmy. Obsahuje aktivity, které jsou zaměřeny na stabilitu dlouhodobého souladu mezi posláním, dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji firmy a také mezi firmou a okolním prostředím, ve kterém působí. Toto řízení je možné považovat za mix základních manažerských činností - plánování, vedení, organizování a kontroly (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Podle Tiché a Hrona (2010) je smyslem strategického řízení vytvořit konkurenční výhodu jako předpoklad podnikatelského úspěchu. Celkový potenciál podniku vede k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí pocházejí ze strategického zaměření, které je dlouhodobé.

Strategické řízení představuje úkoly pro celý podnik v každém okamžiku jeho bytí. Jde o způsob myšlení, jehož cílem je vytvořit jedinečné kvality, které mají zvláštní význam pro určitou část trhu. Tímto způsobem si podnik získává dlouhodobě výhodnější pozici, která vede ke strategickému úspěchu.

Tento proces je propojen s rozhodováním o tom, kam má podnik směřovat a co by měl konat. Podle Ansoffa se strategická rozhodnutí zabývají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím a obsahují rozhodnutí o typu podnikatelské činnosti. Rozlišuje tři oblasti rozhodování:

- operativní,
- administrativní,
- strategická.

Strategické řízení se skládá z těchto pěti důležitých složek:

- Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání.

- Stanovení strategických a výkonových cílů.
- Formulace strategie.
- Zavádění a realizace zvolené strategie.
- Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření (Tichá & Hron, 2010).

Většina autorů se shoduje v tom, že úspěšné podnikání jde ruku v ruce s kvalitním rozhodováním strategického řízení.

Úspěšný rozvoj podniku je dán kvalitní strategií, která je nezbytnou součástí strategického řízení. Tvorba a využití strategie patří mezi největší intelektuální výkony vedení podniku. Výhradně podnikové vedení zpracuje strategii a bude za ni zodpovědné (Dedouchová, 2001).

2.2.2 Strategie

Strategie má původ v řečtině, překlad znamená umění velitele, umění vést boj. V dřívější terminologii obchodníků a výrobců původně termín znamenal schopnost rozhodovat se na základě vysoké odbornosti (Horáková, 2003).

V dnešní době strategií rozumíme určité schéma postupu, kterým lze dosáhnout vytyčených cílů za daných podmínek. „*Konečným účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv*“ (Horáková, 2003, str. 11).

Strategie udává směr, který bude organizační jednotka sledovat v daném časovém období, a který směřuje k nejvýhodnějšímu rozložení zdrojů. Tato alokace vede k dosažení vytyčených cílů (Horáková, 2003).

Podle Mallya (2007) je definována jako trajektorie, která vede k předem stanoveným cílům a je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu. Tyto přístupy se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení jeho veškerých činností.

Podle Portera (1994) je strategie široký vzorec, který určuje konkurenční schopnosti firmy, její budoucí cíle a politiku potřebnou k dosažení těchto cílů. Základem formulování konkurenční strategie je dát do souladu firmu a její okolí.

Podle Dedouchové (2001) je strategie dokument, který určuje dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých operací a umístění zdrojů nezbytných pro dosažení stanovených cílů.

Moderní definici strategie popisuje Dedouchová (2001) jako připravenost podniku na budoucí období. Ve strategii musí být stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a umístění zdrojů podniku, které jsou nezbytné pro splnění daných cílů tak, aby daná strategie pocházela z podnikových potřeb a stála za změnami jeho zdrojů a schopností. Současně musí reagovat na změny v okolí podniku.

Strategie určuje směr, jak dosáhnout poslání a cílů. Udává nezbytné činnosti a alokaci zdrojů, které jsou potřebné pro dosažení zamýšlených záměrů. Je dlouhodobým rámcem, který ve firmě spojuje její hlavní cíle, priority a aktivity. Dále přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, především zákazníkům a očekáváním stockholderů a stakeholderů (Zamazalová, 2010).

Strategie se vytvářejí na různých úrovních řízení:

- na úrovni společenské: podnikatelská strategie,
- na úrovni firmy: podniková strategie,
- na úrovni SBU (strategická podnikatelská jednotka): obchodní strategie (Zamazalová, 2010).

Proces tvorby strategie obsahuje strategické plánování, implementaci strategie a strategickou kontrolu (Zamazalová, 2010).

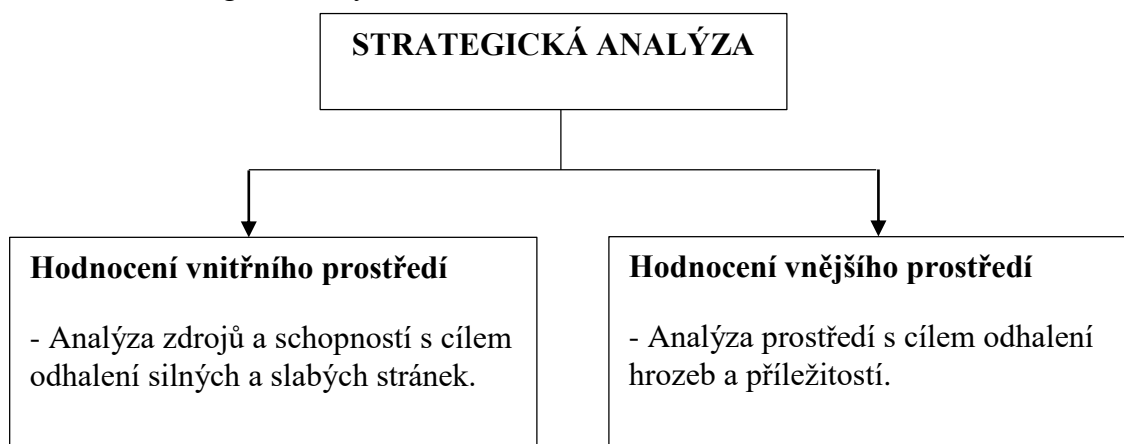
Autoři výše uvedených definic se jednoznačně shodují, že strategie se snaží z dlouhodobého hlediska naplnit poslání a cíle podniku.

2.3 Strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku

Strategická analýza podniku je nezbytnou součástí globálního, strategického, střednědobého i ročního plánování. Účelem není pouze získat celkový pohled na tržní pozici a potenciál firmy, ale i směr, kterým by se měl podnik dále ubírat (Zamazalová, 2010).

V následujícím obrázku č. 1 je zobrazeno schéma strategické analýzy.

Obrázek 1: Strategická analýza



Zdroj: Zamazalová, 2010

Vnitřní prostředí podniku zahrnuje veškeré prvky vně podniku ovlivňující kvalitu jeho činností. Vnější prostředí se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory, které jsou obtížně kontrolovatelné. Mikroprostředí podniku tvoří široce pojatá veřejnost (Zamazalová, 2010).

2.4 Analýza vnějšího prostředí

Firma musí hodnotit rozhodující síly makroprostředí (demografické, technologické, ekonomické, legislativní, sociální, politické a kulturní). Tyto síly ovlivňují její podnikatelské aktivity. Taktéž musí sledovat mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele a distributory), které ovlivňuje její zisk. Dále je potřeba sledovat vývojové trendy, které identifikují příležitosti a hrozby podniku (Kotler, 1998).

Vliv vnějšího okolí se na formulování strategie podniku projevuje v příležitostech a ohroženích, ve vytváření pravidel soutěže, v dostupnosti zdrojů a v potencionálních výnosech z alternativních příležitostí. Ve vnějším okolí podniku se vyskytují příležitosti i hrozby pro jeho činnosti. Znalosti příležitostí znamenají možnost jejich využití a znalosti hrozeb možnost jejich eliminace. Struktura odvětví má vliv na charakter soutěže. Zdroje mají vliv na tvorbu konkurenční výhody a mohou být tvořeny uvnitř podniku nebo nakupovány z okolního trhu. Podnik není na trhu jediný a jeho úspěch ovlivňují i další subjekty (Tichá & Hron, 2010).

Analýza vnějšího prostředí tedy vymezuje prostředí a faktory, které mohou ovlivnit podnik. Mezi nejznámější analýzy vnějšího prostředí patří:

- STEP analýza,
- analýza konkurence v odvětví – Porterův model,
- analýza konkurentů,
- analýza atraktivity odvětví,
- analýza ekonomických charakteristik odvětví,
- scénáře,
- strategické mapy,
- analýza hybných sil v odvětví (Tichá & Hron, 2010).

2.4.1 STEP analýza

STEP analýza je někdy uváděna jako PEST nebo rozšířena na SLEPTE či PESTLE. Tato analýza je rozbohem společně působících společenských, ekonomických, legislativních a politických trendů, technických a ekologických trendů, jestliže mají vliv na podnik. Název je převzat z anglických slov – Social, Technological/Technical, Economic and Political popřípadě Legislative, Ekological factors. Určuje klíčové trendy a vlivy, které působí na podnik a zaznamenává, jaké jsou zde odlišnosti (Mallya, 2007).

Klíčovými faktory vnějšího prostředí jsou faktory politické a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů z makrookolí, které různě ovlivňují podnik. Důležitost jednotlivých faktorů se liší pro jednotlivá odvětví, podniky či situace (Sedláčková & Buchta, 2006).

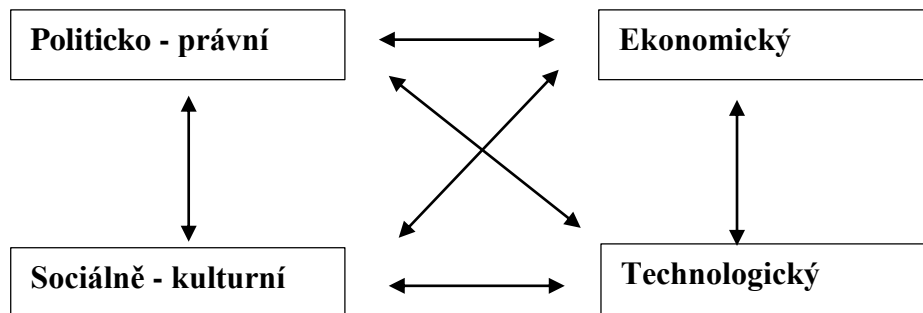
Podle Tiché a Hrona (2010) je STEP analýza jednoduchým, avšak efektivním prvkem pro hodnocení vlivů faktorů globálního prostředí na podnik. Smyslem této analýzy je formulování odpovědí na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Většina autorů přijímá shodné dělení jednotlivých faktorů a shoduje se, že jejich působení významně ovlivňuje vnější prostředí podniku.

V následujícím obrázku č. 2 jsou uvedeny vzájemně se ovlivňující segmenty vnějšího prostředí.

Obrázek 2: Segmenty vnějšího prostředí



Zdroj: Tichá & Hron, 2010

Dále budou popsány tyto segmenty vnějšího prostředí.

Politicko – právní

Zahrnuje faktory, které souvisí s distribucí moci mezi lidmi a jednáním místních či zahraničních vlád.

- Stabilita zahraniční a národní politické situace.
- Členství země v EU.
- Regulace zahraničního obchodu.
- Monopolní legislativa.
- Ochrana životního prostředí.
- Daňová politika.

Ekonomický

Obsahuje faktory, které jsou spjaty s tokem peněz, zboží, služeb a informací.

- Inflace.
- Hospodářské cykly.
- Nabídka peněz.
- Úroková míra.
- Nezaměstnanost.
- Vývoj hrubého domácího produktu.

Sociálně – kulturní

Faktory, které souvisejí se způsobem života lidí a s jejich životními hodnotami.

- Demografie.
- Distribuce příjmů.

- Životní styl.
- Úroveň vzdělání.
- Přístup k práci a přístup k volnému času.

Technologický

Patří sem faktory propojené s vývojem výrobních prostředků, procesů a materiálů.

- Vládní výdaje na výzkum, vývoj a vědu.
- Nové objevy, patenty.
- Transfer technologií.
- Celkový stav technologie.
- Rychlost zastarávání.

Cílem STEP analýzy je rozpoznat a odlišit faktory významné pro konkrétní podnik. Významnost této analýzy stoupá v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými cíli. Je očividné, že jednotlivé faktory se v čase mění a mění se i jejich dopad na podnik. Proto je potřeba tyto faktory neustále sledovat a analyzovat (Sedláčková & Buchta, 2006).

Výhodou této analýzy je, že se soustředí na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být ihned patrné, bere v úvahu i související faktory jako je například životní prostředí a pomáhá porozumět významným faktorům, které ovlivňují určené prostředí. Nevýhodou je, že občas zabere mnoho času a nepřinese nic nového (Tichá & Hron, 2010).

2.4.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Za pomoci Porterova modelu pěti sil lze poznat míru konkurence. Souhrnné působení sil určuje intenzitu odvětvové konkurence a potenciál vytváření hodnoty (Nývtlová & Marinič, 2010).

Jedinečným přínosem modelu je systematickost, s níž uvádí tvorbu konkurenčních sil. Za účelem analýzy je potřeba hodnotit každou konkurenční sílu samostatně. Souhrnný dopad činitelů ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v koncovém efektu stanovuje zisky, kterých může podnik dosáhnout (Tichá & Hron, 2010).

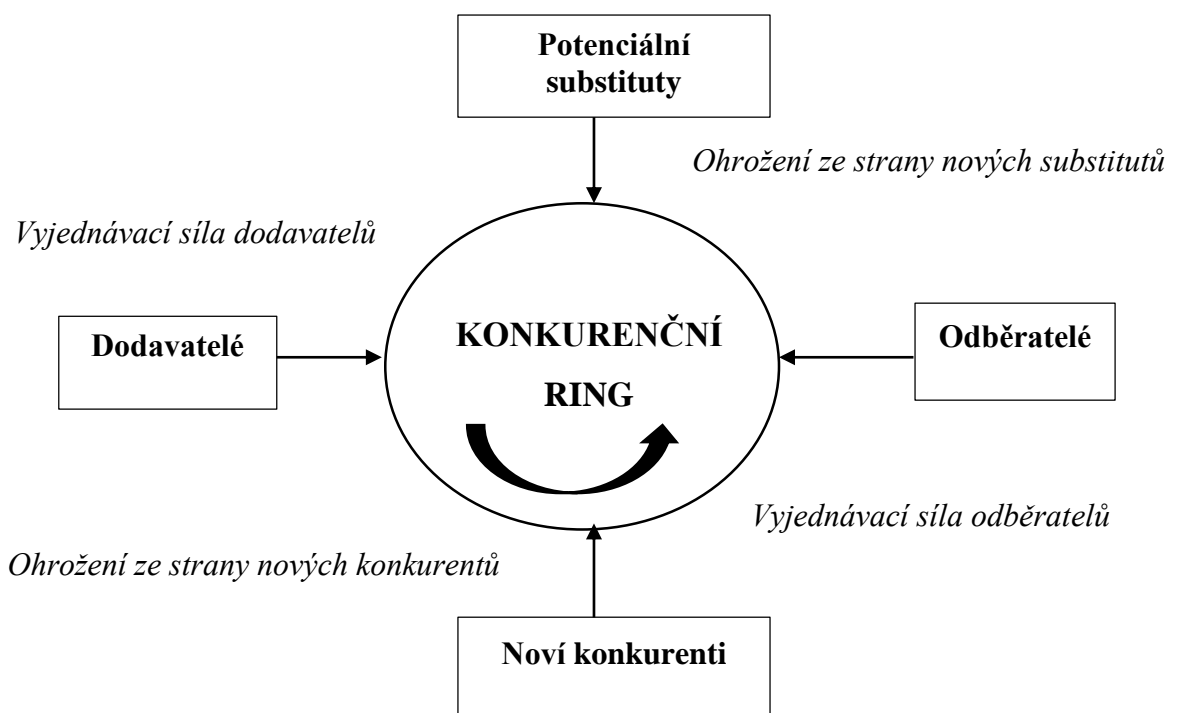
Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) je Porterův model konkurenčního prostředí často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku. Základem modelu je

předpoklad, že strategická pozice firmy, která působí v daném odvětví, je určena vzájemným působením pěti základních činitelů.

Model analyzuje následující činitele:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalitu mezi stávajícími podniky,
- vyjednávací sílu zákazníků,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- hrozbu substitutů (Dedouchová, 2001).

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Tichá & Hron, 2010

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Do této oblasti spadají podniky, které v současnosti nekonkurují v daném mikrookolí, ale pokud se rozhodnou, mají schopnost se konkurenty stát. Tato hrozba závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na faktorech, které brání podniku prosadit se na daném trhu (Dedouchová, 2001).

Nově vstupující podniky přinesou do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a značné zdroje. To může znamenat snížení cen nebo růst nákladů, a tím snížení ziskovosti. Ohrožení ze strany vstupu nových firem do odvětví je závislé na existujících

bariérách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících konkurentů (Nývtová & Marinič, 2010).

Tichá a Hron (2010) souhlasí s názorem Nývtové a Mariniče, že vážnost ohrožení ze strany potenciálních konkurentů závisí na bariérách vstupu do odvětví a reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta.

Bariéry vstupu do odvětví jsou spojeny s působením jednoho z následujících faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciací výrobku, nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí, přístup k distribučním kanálům a vládní politika (Tichá & Hron, 2010).

Tuto hrozbu je možné snižovat některými podmínkami:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké,
- výrobky jsou vysoce diferenciované,
- jde-li o odvětví, které je vysoce regulované atd. (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Vyjednávací síla dodavatelů

Jako hrozba působí dodavatelé, když jsou schopni zvýšit ceny, a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Tyto situace vedou k poklesu zisku. Naopak slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a chtít vyšší kvalitu (Dedouchová, 2001).

Podle Tiché a Hrona (2010) se síla dodavatelů odvíjí od řady faktorů, které určují pozici dodavatelů na trhu a jejich významnost.

Dodavatelé jsou silní:

- pokud jsou koncentrovaní,
- dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný,
- dodávky jejich produktu nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví,
- mají možnost vertikální integrace do odvětví,
- odvětví není jediným či nejvýznamnějším odběratelem dodávaných produktů (Tichá & Hron, 2010).

Vyjednávací síla odběratelů

Kupující mohou být hrozbou, pokud tlačí ceny dolů či požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. To vše zvyšuje výrobní náklady. Slabí odběratelé dodávají příležitost zvýšit ceny a zlepšit tak zisk (Dedouchová, 2001).

Odběratelé jsou silní v následujících situacích:

- je jich malý počet nebo nakupují ve velkém množství,
- jejich nákupy představují významnou část z celkového odbytu,
- nakupovaný produkt je dostatečně standardizován (Bowman, 1996).

Ohrožení substituty

Stávající blízké substituty tvoří konkurenční hrozbu, která omezuje ceny, za které podnik prodává, a tím snižuje ziskovost podniku. Pokud je substitutů málo, mohou podniky zvýšit ceny a tím i zisk (Dedouchová, 2001).

Snadnější nahrazení existujících produktů substituty snižuje atraktivnost daného odvětví. Ze strategického hlediska jsou nejdůležitější:

- substituty s technologickými inovacemi, které nabízejí lepší uspokojení potřeb,
- jsou vyráběny v odvětvích, ve kterých se dosahuje vyšších zisků (Tichá & Hron, 2010).

Rivalita mezi existujícími podniky

Pokud je rivalita mezi existujícími podniky slabá, mají podniky příležitost zvyšovat ceny a dosahovat vyššího zisku. Pokud je tato síla vysoká, dochází k cenové konkurenci, která snižuje ziskovost (Dedouchová, 2001).

Rivalita je vysoká, pokud podnik splní některou z následujících podmínek:

- jde o pomalu rostoucí trh,
- v odvětví působí mnoho konkurentů,
- v odvětví existuje opakující se nadbytek výrobních kapacit,
- existují vysoké bariéry odchodu z odvětví (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

2.4.3 Analýza konkurentů

Podle Blažkové (2007) je analýza konkurentů významnou součástí plánovacího procesu. Podnik musí určit své přímé konkurenty, ale také nepřímé a možné konkurenty. Ve sledování konkurentů je potřeba najít správnou míru. Tato analýza slouží firmě k pochopení její konkurenční výhody oproti konkurentům. Dále pomáhá pochopit minulé, současné a budoucí strategie konkurentů, také předpovídá reakce konkurentů na rozhodnutí dané firmy. Definiuje strategie, při kterých firma dosáhne konkurenční výhody. Předpovídá návratnost z budoucích investic. Vede ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách pro podnik.

Tato analýza je zaměřena na poznání hlavních konkurentů a stanovení jejich konkurenčního profilu. Předpokládá se odhalení konkurenčních strategických cílů, strategií, specifických předpokladů, vyhodnocení výhod a nevýhod konkurenčních produktů. Tyto poznatky mají předvídat kroky konkurentů jako aspekt ovlivňující vlastní strategii podniku (Sedláčková & Buchta, 2006).

Cílem této analýzy je ohodnotit konkurenční pozice klíčových konkurentů ve vztahu vůči vlastní firmě. U hlavních konkurentů je potřeba:

- sledovat, zda čelí tlaku zlepšit hospodářské výsledky,
- pozorovat názory manažerů konkurenčních podniků o vývoji odvětví,
- zkoumat zázemí a filosofii konkurenčních manažerů s cílem předvídat jejich budoucí kroky,
- studovat hodnoty konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle,
- odhadovat potenciální tahy jednotlivých konkurentů.

Mezi hlavní důvody analýzy konkurentů patří, že dobrou strategii nelze vytvořit bez pochopení konkurenční strategie. Strategie konkurentů se vzájemně ovlivňují, a proto pozice a úspěch konkurentů přímo ovlivní vlastní strategii podniku (Tichá & Hron, 2010).

Pokud chce podnik dosáhnout cílové pozice na trhu, může se rozhodnout mezi následujícími šesti postupy.

1. Snažit se být na špičce (mít nejvyšší podíl na trhu).
2. Snažit se být jedním z předních podniků v daném odvětví.
3. Být “follower“ spokojený s pozicí uprostřed “peletonu“.
4. Spokojit se s pozicí outsidera.
5. Provést krok pro zlepšení podniku o jednu nebo dvě příčky v tržní pozici.
6. Být agresivním nováčkem (získat si image a reputaci) (Tichá & Hron, 2010).

V následující tabulce je uveden rastr pro hodnocení konkurentů.

Tabulka 1: Rast pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				

Kvalitativní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Nákladová výhoda *				
Pozice v rámci odvětví (současná) *				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (současná) *				
Vážnost konkurence (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

* = k hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší (nejvyšší), 2 = nadprůměrný, 3 = průměrný, 4 = podprůměrný, 5 = nejhorší (neohrožující)

Zdroj: Tichá & Hron, 2010

2.4.4 Analýza atraktivity odvětví

Tato analýza navazuje na analýzy konkurence a dává dohromady jejich výsledky. V jejím průběhu se hodnotí 15 faktorů a síly, které faktory ovlivňují. Těmto faktorům se přiřazují body od 1 – 10. Výsledné skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví dovolují podniku nejlépe využít jeho disponibilní zdroje. Nízké skóre je výsledkem neschopnosti dostat požadavkům odvětví. V ideálním případě by skóre mělo dosáhnout hodnoty 150. Reálně se dosahuje hodnoty mezi 75 – 120. V případě poklesu hodnoty pod 75 je potřeba repozice podniku v rámci odvětví (Tichá & Hron, 2010).

Tabulka 2: Rastr analýzy atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, diferenciaci, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Tichá & Hron, 2010

2.5 Analýza vnitřního prostředí

Výsledkem vnitřní analýzy je stanovení silných a slabých stránek podniku v jeho funkčních oblastech. Cílem této analýzy je objektivně zhodnotit současné postavení firmy a posoudit potenciál využitelnosti jejího strategického záměru. Různé typy podniků mají rozdílné klíčové funkční oblasti, proto dále zkoumané oblasti jsou jen jednou možností, jak podnik může analyzovat toto prostředí (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

Dedouchová (2001) také tvrdí, že cílem interní analýzy je odhalení silných a slabých stránek podniku. Avšak dodává, že je důležité zaměřit se také na specifické přednosti, které vypovídají o tom, v čem je síla podniku a čím se odlišuje od konkurentů. Konkurenti jsou takto motivováni k napodobení specifických předností, pokud se jim to podaří, eliminují výhodu podniku. Je velmi těžké napodobit a udržovat výhodu těchto specifických předností.

Majetek podniku a podnikové schopnosti jsou klíčovým zdrojem specifických předností. Mezi majetek podniku se řadí finanční prostředky, investiční a technologický majetek a lidský potenciál. Schopnostmi se rozumí dovednosti podniku, které jsou obecně produktem organizační struktury a řídicího systému (Dedouchová, 2001).

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) patří do strategické analýzy vnitřního prostředí podniku tyto faktory:

- vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční,
- výroby a jejího řízení,
- podnikových a pracovních zdrojů,
- finanční a rozpočtové.

Mallya (2007) uvádí, že tyto vnitřní faktory je potřeba analyzovat, abychom mohli zjistit slabé a silné stránky podniku.

Ve své práci se budu zabývat faktory finančními a podnikových a pracovních zdrojů. Důvodem je, že finanční faktory jsou v podniku velice důležité, a v současné době neustále roste význam lidských zdrojů v podniku.

2.5.1 Faktory finanční a rozpočtové

Úloha finančních a rozpočtových faktorů je v procesu strategického řízení nezbytnou součástí, protože prognózování kapitálové struktury firmy, zajišťování rozmístění finančních zdrojů a pohyb peněz přináší efektivní strategické řízení podniku. Nejdůležitější je posoudit finanční zdraví firmy a zjistit, zda je finančně reálný navrhovaný strategický postup (Keřkovský & Vykypl, 2006).

Finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou. Základem finanční analýzy je horizontální a vertikální analýza a finanční poměrové ukazatele. V následující části budou rozebrány nejobvyklejší skupiny poměrových ukazatelů a jejich nejčastější ukazatele.

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele měří, jak je podnik schopen dostát svým splatným závazkům. Vedení podniku může z tohoto ukazatele získat informace, které jsou důležité pro řízení struktury prostředků podniku. Cílem je optimální podíl vysoce likvidních prostředků. Vysoká likvidita znamená nevyužité prostředky a nízká naopak hrozící platební potíže.

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

Tento ukazatel je nejčastěji využíván. Vysoká hodnota tohoto ukazatele může být nechtěná z důvodu neefektivního využití oběžných prostředků (Keřkovský & Vykypl, 2006). Synek (2007) vidí přijatelný interval běžné likvidity v rozmezí od 1,5 – 2,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tento ukazatel vystihuje lépe okamžitou platební schopnost. Vylučuje totiž zásoby, které jsou méně likvidní než ostatní oběžná aktiva. U tohoto ukazatele autoři uvádějí, že kolísá okolo 1.

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Uvádí se, že přijatelná hodnota tohoto ukazatele je okolo 0,6 (Synek, 2007). Podle ministerstva průmyslu a obchodu je přijatelná hodnota 0,2 (Růčková, 2010).

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele jsou nejsledovanější z pohledu stávajících akcionářů a možných investorů. Informují o úspěšnosti podniku, jak dokáže dosahovat zisku a vytvářet nové zdroje. Při výpočtech se v čitateli využívá zisk, u kterého je důležitým faktorem jeho vyjádření. Při výpočtech můžeme využít následujících ukazatelů:

- EAT (Earnings After Taxes) = čistý zisk (po zdanění),
- EBT (Earnings Before Taxes) = výsledek hospodaření před zdaněním,
- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) = výsledek hospodaření před (nákladovými) úroky a zdaněním (Rejnuš, 2014).

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{bankovní úvěry dlouhodobé}}$$

Rentabilita investovaného kapitálu měří, kolik podnik vytvořil provozního hospodářského výsledku před zdaněním z jedné koruny investované akcionáři.

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

Rentabilita aktiv vypočítává zisk podniku s celkovými aktivy, bez ohledu zda jde o cizí nebo vlastní kapitál.

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

Rentabilita vlastního kapitálu je nejsledovanějším ukazatelem z pohledu akcionářů, jelikož ukazuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu do společnosti. Vlastní kapitál zahrnuje základní kapitál a další složky – zisk z běžného období, emisní ážio atd. Tyto položky nejsou rozpočítávány na jednu akcii, ale musí vstupovat do vlastního kapitálu, neboť jsou kapitálem akcionářů zapojeným do podnikání.

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

Rentabilita tržeb může být počítána ve variantě s EBIT nebo s čistým ziskem, nejčastěji je využívána varianta s čistým ziskem v čitateli. Rentabilita určuje, kolik korun z čistého zisku připadá na korunu tržeb. (Kislingerová, 2010).

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity pomáhají podniku zjistit, jak hospodaří s aktivy a jejich jednotlivými složkami (Růčková, 2010).

Zachycují, jak podnik pracuje se svými aktivy. Pokud má podnik více aktiv než je potřeba, vznikají mu zbytečné náklady. Málo aktiv představuje ušlé tržby. Ukazatele se vypočítávají pro jednotlivé skupiny aktiv.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Ukazatel znamená počet obrátek zásob, kdybychom tento ukazatel vydělili 360, zjistíme dobu obratu zásob ve dnech. Cílem je zvyšování počtu obrátek, které zvýší zisk a sníží potřebný kapitál (Synek, 2007).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel je celkovým měřítkem efektivnosti využití celkových aktiv. Znamená, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok (Kislingerová, 2010).

$$\text{Průměrná doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

Průměrná doba inkasa měří dobu, kdy podnik čeká na obdržení platby za prodané zboží. Podnik má zájem na tom, aby tato doba byla co nejkratší.

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$

Doba obratu krátkodobých závazků ukazuje dobu ve dnech, po kterou má podnik neuhrazené krátkodobé závazky, a označuje se jako obchodní deficit (Synek, 2007).

Ukazatele zadluženosti

Synek (2007) uvádí, že tyto ukazatele měří rozsah, ve kterém podnik financuje své aktivity dluhem. Růčková (2010) doplňuje, že v reálu není možné, aby podnik financoval veškerá aktiva pouze vlastním nebo cizím kapitálem. Tudíž podstatou této analýzy zadluženosti je najít nejefektivnější vztah mezi vlastními a cizími zdroji.

Ukazatele zadluženosti naznačují proporce vlastních a cizích zdrojů. Patří sem ukazatele věřitelského rizika (debt ratio), samofinancování (equity ratio) a ukazatel úrokového krytí.

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel označuje poměr celkových závazků a aktiv. Pokud je jeho hodnota vysoká, pak je vysoké i riziko věřitelů. Tento ukazatel je důležité posuzovat dohromady s celkovou výnosností podniku a se strukturou cizího kapitálu. Věřitelé preferují nízké hodnoty ukazatele, ale jeho vysoká hodnota může být příznivá, pokud podnik dokáže mít vyšší procento rentability, než je procento úroků, které platí z cizího kapitálu.

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel je doplňkový k ukazateli věřitelského rizika a jejich sečtení by dohromady mělo dát 1. Ukazuje poměr, jak jsou aktiva společnosti financována z peněz akcionářů (Růčková, 2010).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Tento ukazatel značí, kolikrát je podnik schopen uhradit ze svého zisku úroky. Jako minimální hodnotu autoři doporučují 3. Pokud by tato hodnota klesla pod 1, znamenalo by to neschopnost podniku z provozní činnosti uhradit náklady na cizí kapitál (Scholleová, 2012).

Je potřeba brát v úvahu, že poměrové analýzy mají meze v následujícím:

- odlišnost účetních praktik, které mohou mít vliv na srovnání,
- některé firmy používají techniky pro zkreslení výsledků,
- inflace ovlivňuje výsledky v rozvaze a výkazu zisků a ztrát,
- nejdůležitější vstup je náš postoj, s kterým interpretujeme výsledky o celkovém obrazu a finanční pozici podniku atd. (Mallya, 2007).

2.5.2 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Faktory podnikových a pracovních zdrojů by měly být v podniku hodnoceny, protože výrazně ovlivňují konkurenční výhodu. V dnešní době mnoho podniků klade na tyto faktory důraz a snaží se je rozvíjet (Keřkovský & Vykypl, 2006).

Při této analýze si podnik pokládá především otázky, jestli má správné zaměstnance s potřebnými znalostmi, jestli poskytuje vyhovující pracovní podmínky, jaké má vztahy se vzdělávacími institucemi a jestli jsou zaměstnanci informováni o rozvoji uvnitř podniku.

Moderní organizace se stará o svou personální politiku a zajišťuje komplexní síť lidí, kteří spolu navzájem komunikují. K tomu je potřeba loajálních, vyškolených, učících se, vysoce motivovaných a dobře informovaných pracovníků.

V dnešní době se zvyšuje význam lidských zdrojů – Human resource management, jehož jádrem je, aby se členové organizace zapojili do aktivit podniku s cílem dosáhnout trvalé konkurenční výhody (Mallya, 2007).

Na řízení lidských zdrojů se specializuje útvar pro řízení lidských zdrojů neboli personální útvar, který vytváří a realizuje personální strategie a politiky. Zkušenější personální útvary mají za cíl dosáhnout vzájemně propojených podnikových a personálních strategií (Armstrong, 2007).

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup, který rozhoduje o záměrech a plánech organizace v oblastech získávání, výběru, rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu a odměňování. „Přebírá model řízení lidských zdrojů s jeho zaměřením na strategii, integraci a spojitost a přidává k tomu hlavní prvky strategie, tj. strategický záměr, na zdrojích založenou strategii, konkurenční výhodu, strategickou schopnost a strategický soulad (Armstrong, 2007, str.116).“

Strategie řízení lidských zdrojů má dva základní cíle:

- Řídit zaměstnance tak, aby byli efektivně využíváni a dosáhli maximální produktivity.
- Z krátkodobého i dlouhodobého hlediska sladit podnikovou strategii se zájmy pracovníků.

Podcenění znalostí a intelektuálního kapitálu může znamenat ztrátu konkurenční výhody (Dedouchová, 2001).

Další metody hodnocení interního prostředí firmy vymežující silné a slabé stránky podniku jsou následující:

- analýza zdrojů a kompetencí,
- analýza hodnotového řetězce,

- analýza klíčových procesů,
- evaluace dosavadní strategie,
- analýza exponovanosti podniku,
- analýza portfolia,
- balanced scorecard,
- analýza konkurenceschopnosti,
- klíčové faktory úspěchu (Tichá & Hron, 2010).

2.5.3 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou základními determinanty konkurenceschopnosti podniku v daném odvětví. Tyto faktory se mohou vztahovat k výrobě, marketingu, technologiím, distribuci atd. Vyjadřují vztah mezi zdroji a schopnostmi podniku a charakteristikami odvětví. Identifikace faktorů je součástí strategických úkolů. Nalezené klíčové faktory úspěchu jsou jedním ze základních východisek pro určení strategie podniku a mohou podniku přinést konkurenční výhodu (Sedláčková & Buchta, 2006).

Tichá a Hron (2010) uvádějí, že základními zdroji klíčových faktorů úspěchu jsou charakteristiky odvětví, konkurenční pozice, globální prostředí a organizační vývoj.

Mezi obecné příklady faktorů ovlivňující úspěch můžeme zařadit:

V oblasti technologie:

- vědecký výzkum a vývoj,
- inovace výrobního procesu,
- know-how.

V oblasti výroby:

- nákladová efektivnost,
- kvalita výroby,
- vysoká produktivita práce.

V oblasti distribuce:

- rychlost dodávek,
- nízké distribuční náklady,
- vlastní maloobchodní síť.

V oblasti marketingu

- efektivní definice segmentů,
- obchodní dovednosti,
- efektivní marketingová komunikace.

V oblasti organizace a řízení

- zkušený management,
 - informační systém,
 - moderní řídicí přístupy.
- (Sedláčková & Buchta, 2006)

2.5.4 Analýza konkurenceschopnosti

Cílem této analýzy je zodpovědět následující otázky:

- Jak je silná současná konkurenční pozice podniku?

- Pokud se současná strategie nezmění, bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
- Má podnik čistou konkurenční výhodu/nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k uhájení své pozice?

V této analýze je potřeba ohodnotit pozici podniku v porovnání s hlavními konkurenty v klíčových oblastech pro úspěch. Tento postup navazuje na předchozí analýzu – klíčových faktorů podniku (Tichá & Hron, 2010).

V následující tabulce č. 3 bude naznačeno hodnocení analýzy konkurenceschopnosti.

Tabulka 3: Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku				
Reputace / image				
Dostupnost surovin / náklady				
Technologické přednosti				
Výrobní schopnosti				
Marketing / distribuce				
Finanční situace				
Nákladová pozice				
Schopnost cenového boje				
Součet vah	1			
Vážené skóre konkurenční síly				

Zdroj: Tichá & Hron, 2010

Jednotlivým klíčovým faktorům se určí váha, jelikož jednotlivé ukazatele nemusejí mít stejný význam při hodnocení konkurenceschopnosti. Postup vyžaduje přiřazení váhy jednotlivým faktorům podle vnímané závažnosti, součet těchto vah by měl dát dohromady 1. Poté je potřeba ohodnotit, jak si podnik stojí v každém faktoru za použití stupnice 1 – 5. Nakonec je potřeba vypočítat váhové hodnocení součinem váhy a skóre. Suma váhových hodnocení představuje měřítko celkové konkurenceschopnosti a porovnání skóre určuje konkurenční pozice firmy a jejích konkurentů (Tichá & Hron, 2010).

2.6 SWOT analýza

SWOT jsou počáteční písmena, která jsou odvozena z těchto termínů STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS (Horáková, 2003).

SWOT analýza je jednoduchý nástroj pro určení strategické situace podniku s ohledem na vnitřní a vnější podmínky. Hodnotí silné i slabé stránky podniku tak i možné příležitosti a hrozby.

Cílem by mělo být omezit slabé stránky, udržovat silné stránky, využívat příležitosti a předpokládat hrozby. Těmito jednoduchými kroky může podnik dosáhnout své konkurenční výhody nad ostatními. Avšak potřebou jsou informace, které budou kvalitní i kvantitativní (Kozel, 2006).

Dedouchová (2001) tuto analýzu nazývá strategickou analýzou a také předpokládá odhalení příležitostí a ohrožení a nacházení silných a slabých stránek podniku. Tato analýza musí vyústit v syntézu a závěry, které jsou důležité pro formulaci strategie. Strategie musí s těmito závěry správně vynaložit a efektivně zužitkovat silné stránky, které pomohou nalézt příležitosti v okolí podniku. K tomu je zapotřebí definovat vzájemné vztahy výsledků z externí a interní analýzy, k čemuž slouží právě SWOT analýza.

Autoři se shodují, že mezi klíčové faktory patří silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí.

Po definování těchto faktorů je nutná jejich verbální charakteristika, případné ohodnocení ve čtyřech kvadrantech SWOT tabulky. Informace pro analýzu lze shromáždit za použití mnoha technik, například převzetím z dílčích analýz, benchmarkingem či brainstormingem. Pokud je v podniku analýza zpracovávána již po několikáté, pak lze provést zhodnocení prokazující, zda ubývají slabiny nebo hrozby a podnik může vidět pozitivní či negativní vývoj z dlouhodobého hlediska (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Porovnání těchto faktorů se provádí v tabulce, kde jsou horizontálně nanášeny silné a slabé stránky a vertikálně příležitosti a ohrožení, z kterých se koncipují strategie, viz tabulka č. 4.

Tabulka 4: Tabulka SWOT analýzy

Silné stránky S	Slabé stránky W
Příležitosti O	Hrozby T

Zdroj: Jakubíková, 2008

SO strategie jsou založeny na použití vnitřních silných stránek podniku k využití příležitostí ve vnějším okolí podniku. Jakýkoliv podnik by měl být schopen využít své silné stránky k zhodnocení příležitostí.

WO strategie jsou zaměřeny na zlepšení slabých stránek prostřednictvím příležitostí. Může se stát, že v podniku existují příležitosti, ale slabé stránky je brání využít.

ST strategie jsou založeny na využití silných stránek, které by měly zabránit nebo snížit dopad hrozeb z vnějšího okolí podniku. Podnik čelí mnoha hrozbám, proto se musí snažit maximálně využívat svých silných stránek, aby zabránil selhání.

WT strategie jsou obranné strategie SWOT analýzy, které eliminují slabé stránky a vyhýbají se ohrožením. WT strategie musí mít defenzivní charakter (P.V. Lewis & M. H. Lewis, 2011).

Při zpracování SWOT je třeba brát v úvahu následující zásady:

1. Závěry by měly být náležité.
2. SWOT analýza by měla používat podstatná fakta a jevy.
3. Měla by být objektivní, neměla by obsahovat subjektivní názory.
4. Ohodnocení síly působení jednotlivých faktorů ve SWOT tabulce.
5. Data ve SWOT tabulce by měla být označena (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

SWOT analýza má mnoho výhod, mezi které patří jednoduchost, nižší náklady, flexibilita, spolupráce a integrace. Nejčastější kritikou SWOT analýzy je, že podnik

vytváří seznam bez vážnějšího posouzení jednotlivých faktorů a to může vést pouze k rozřídění dat a informací, z kterých nevyplyne nic použitelného (Ferrell & Hartline, 2011).

3 Metodika

Cílem práce je provést zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku s využitím metod a postupů strategického řízení. Vybraný podnik představuje akciová společnost HOCHTIEF CZ a.s. Ze zjištěných poznatků budou navrženy změny pro udržení nebo zlepšení tržního postavení podniku.

V literární rešerši byla provedena metoda deskripce základních pojmů, které se vztahovaly k danému tématu. Základní pojmy se týkaly oblasti konkurence a konkurenceschopnosti, strategického řízení a strategie, strategické analýzy vnějšího prostředí, strategické analýzy vnitřního prostředí a SWOT analýzy. Tato část byla zpracována na základě využití a prostudování příslušné odborné literatury, která byla uvedena v seznamu literatury.

V praktické části byly využity znalosti získané z literární rešerše, které pomohly zhodnotit konkurenční pozici podniku. Tyto znalosti byly rozšířeny o poznatky z konkrétního prostředí podniku. Proto pro vypracování byly použity interní zdroje podniku a praktické zkušenosti pracovníků s danými kompetencemi. Od pracovníků podniku jsem informace získávala pomocí rozhovoru.

Nejprve byla charakterizována společnost HOCHTIEF CZ a její historický vývoj. Charakterizovala jsem také zákazníky, dodavatele, konkurenty a trh společnosti. Poté byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního okolí.

V rámci vybraných metod vnějšího prostředí jsem zhodnotila současnou situaci v okolním prostředí podniku. Mezi vybrané metody patřila STEP analýza, Porterův model pěti sil a analýza konkurentů. Při STEP analýze jsem určila vnější faktory (sociálně – kulturní, technologické, ekonomické a politicko – právní) mající vliv na podnik, eventuální účinky těchto faktorů a jejich důležitost z hlediska blízké budoucnosti. U Porterova modelu jsem pomocí určeného rastru ohodnotila faktory ovlivňující intenzitu konkurence. Při analýze konkurentů jsem na základě rozhovoru s pracovníkem podniku určila čtyři největší konkurenty podniku. Vybraní konkurenti byli ohodnoceni na základě rastru pro hodnocení konkurentů.

V rámci vybraných metod vnitřního prostředí jsem zhodnotila finanční situaci podniku, faktory podnikových a pracovních zdrojů, klíčové faktory úspěchu a provedla jsem analýzu konkurenceschopnosti.

U finanční analýzy jsem provedla horizontální analýzu rozvahy a výsledku zisku a ztráty od roku 2010 do roku 2014, kde jsem zachytila změny jednotlivých položek těchto výkazů. Dále jsem se věnovala poměrovým ukazatelům, které byly rozděleny na čtyři skupiny. Jedná se o ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Při jejich výpočtu jsem využila vzorce uvedené v teoretické části práce, přičemž hodnoceným obdobím bylo 5 let.

V rámci faktorů podnikových a pracovních zdrojů jsem určila přínosy personálních procesů a vymezila silné stránky personálního útvaru. Dále jsem uvedla hlavní klíčové faktory úspěchu podniku a poté ohodnotila pozici podniku ve vztahu k jeho konkurentům na základě analýzy konkurenceschopnosti.

Z výše popsaných analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsem pro SWOT analýzu vybrala silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby podniku. Pro výběr optimální strategie jsem uvedené interní a externí vlivy seřadila podle důležitosti a použila jsem metodu párového srovnání tzv. Fullerův trojúhelník.

V závěru jsem shrnula získané poznatky z provedených metod a navrhla jsem optimální strategii a změny pro zlepšení tržního postavení podniku.

4 Charakteristika HOCHTIEF CZ

Stavební společnost HOCHTIEF CZ realizuje stavby v segmentech stavebního trhu po celé České republice. Jedná se o bytovou, občansko-administrativní, průmyslovou, ekologickou a vodohospodářskou výstavbu a projekty dopravní a liniové infrastruktury.

HOCHTIEF CZ a.s. je součástí nadnárodního stavebního koncernu, který působí po celém světě. Na českém trhu má pevné postavení především v oblasti pozemního a dopravního stavitelství. Společnost má pět divizí, které v České republice realizují významné projekty.

Zákazníkům společnost nabízí širokou škálu služeb, od diskuzí nad projektem po realizaci náročných zakázek. Akciová společnost navazuje na tradice českého stavebnictví, aby mohla neustále rozvíjet a posouvat činnost k modernímu pojetí společenského prostoru pro život. Čerpá nejen z vlastní historie, ale i z historie 140 let mateřského koncernu. Společnost se dlouhodobě zabývá stavební a příbuznou činností.

V roce 2014 byla společnost zvolena nejobdivovanější firmou v odvětví stavebnictví CZECH TOP 100.

Historie podniku

Jan Baťa v roce 1939 otevřel továrnu a založil přilehlé satelitní městečko v Sezimově ústí. Na výstavbu továrny založil vlastní stavební společnost, která se stala po 2. světové válce národním podnikem Vodní stavby. Tento podnik se stal jedním z největších a nejlepších stavebních dodavatelů v Československu. V roce 1985 byla vyčleněna jedna divize Vodních staveb – Výstavba Jaderné elektrárny Temelín n. p., aby se podílela na realizaci výstavby 1. a 2. bloku Jaderné elektrárny Temelín. Tato stavba byla jednou z nejkomplicovanějších a nejdelších v historii naší země. Období po roce 1989 se vyznačovalo privatizací a změnami v názvu společnosti, avšak v pozměněném názvu vždy dominovala historická značka Vodní stavby. V roce 1992 se společnost přejmenovala na Vodní stavby Temelín a.s., v roce 1994 na Vodní stavby Bohemia a.s. a v roce 1998 na VSB a.s.

Důležitým mezníkem v historii společnosti byl rok 1999, kdy se majoritním akcionářem stal nadnárodní stavební koncern HOCHTIEF. Vstupem tohoto akcionáře začal integrační proces, jenž byl dokončen v roce 2002 vznikem stavební společnosti

HOCHTIEF VSB. Ve společnosti byla stanovena nová vize a řídicí principy společnosti. Změnilo se logo a obchodní jméno společnosti. U dceřiných společností byla zrušena právní subjektivita a ukončena obchodovatelnost akcií VSB a.s. Tyto kroky vedly k rozšíření podnikání v rámci prostředí Evropské unie.

Další etapa započala v roce 2006, kdy byl změněn název společnosti na HOCHTIEF CZ. Společnost přesunula své sídlo do centra Prahy na Smíchov. Tento rok se vyznačuje také vznikem dvou nových divizí a všechny divize byly přejmenovány na slovní označení namísto číselného pro lepší orientaci všech zainteresovaných skupin. V závěru této etapy byl jediným vlastníkem společnosti nadnárodní stavební holding HOCHTIEF AG.

Pro přehlednost ve vývoji je v následujícím obrázku zachycen výše popsáný vývoj.

Obrázek 4: Vývoj společnosti



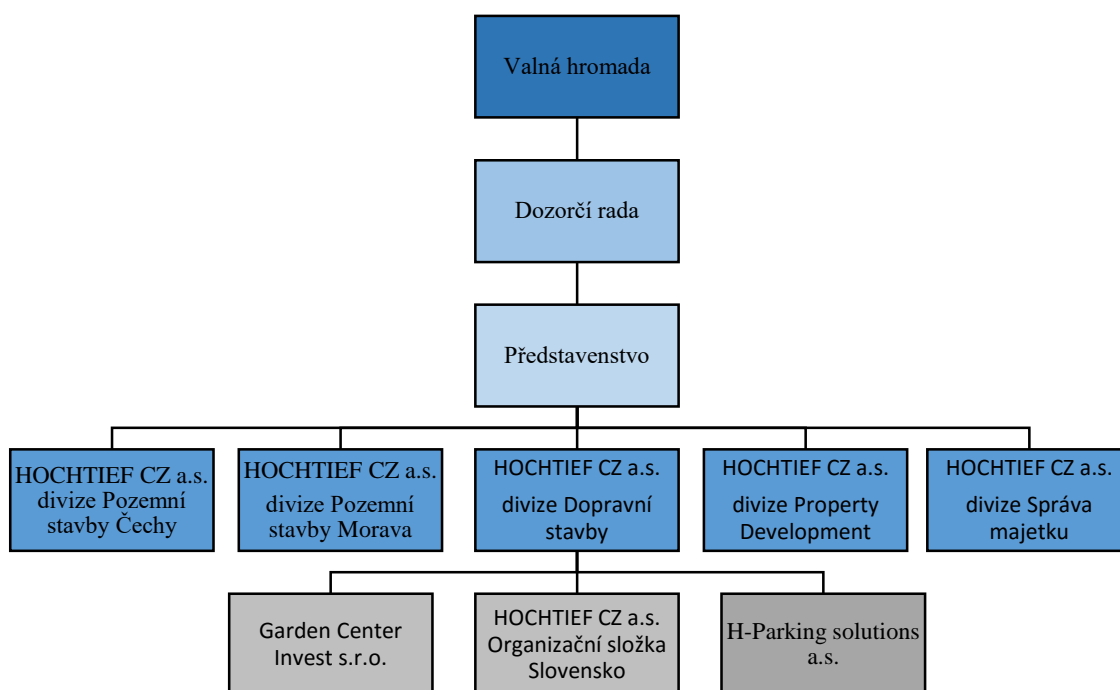
Zdroj: HOCHTIEF CZ

V obrázku č. 4 jsou zachyceny významné milníky společnosti, změny názvů a log.

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je divizní. Divize jsou členěny podle charakteru činností na úroveň řídicí, servisní a operativní. Řídicí úroveň je tvořena ředitelem divize a jemu podřízenými odbornými řediteli. Servisní úroveň je tvořena servisními útvary divize, které zajišťují činnosti pro vedení divize a provozní organizační jednotky. Operativní úroveň je tvořena provozy a projektovými týmy, které se starají o výrobní činnosti divize.

Obrázek 5: Organizační struktura HOCHTIEF CZ



Zdroj: HOCHTIEF CZ, vlastní zpracování

Portfolio služeb

Do portfolia služeb společnost zahrnuje bytové projekty, občanské a administrativní projekty, ekologické a vodohospodářské projekty, průmyslové projekty, dopravní infrastrukturu, servisní práce atd.

5 Vlastní práce

5.1 Strategie a cíle podniku

Strategie je obsažena ve strategickém plánu společnosti a je zaměřena na budoucí vývoj a cíle, kterých chce podnik dosáhnout.

Základem strategického plánu pro období 2016 – 2018 je dlouhodobá vize společnosti: „Chceme dlouhodobě udržet postavení špičkové univerzální stavební firmy na českém trhu, která bude neopomenutelným partnerem pro naše klienty“.

Pro strategii roku 2016 jsou charakteristické následující cíle.

- Stabilita/mírný růst (obrat/zisk) a zlepšování procesů uvnitř společnosti.
- Prostřednictvím konzervativního přístupu k finančnímu plánu dosáhnout jeho splnění na jednotlivých divizích a vytvoření finančních rezerv pro nadcházející období.
- Důsledné uplatňování principu osobní odpovědnosti za jednotlivé úkoly a ekonomické parametry.
- Bezpečnost práce na stavbách podniku a její další zlepšení – snížení ukazatelů úrazovosti a zameškaných hodin.
- Aktualizace bonusového systému, systému personálního řízení za účelem zlepšení zejména procesů hodnocení, tvorby personálních rezerv, náborem nových zaměstnanců (spolupráce s VŠ a SŠ, personální marketing).
- Stabilizace podnikání na Slovensku – věcná i organizační.
- Rozvoj interních kapacit.
- Ekonomická stabilizace divize Pozemní stavby Čechy, zlepšení její obchodní činnosti a tvorba rezerv.
- Stabilizace obchodní strategie, stabilizace ekonomické transparentnosti a stability jednotlivých projektů.
- Učinit kroky ke vstupu do segmentu živičných prací a tím posílit pozici v oblasti dopravní infrastruktury.

Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost jsou součástí obchodní strategie. V oblasti udržitelného rozvoje se společnost zaměřuje na šest základních oblastí, ve kterých jsou stanoveny následující cíle:

- Odpovědné produkty a služby
„Stát se předním celosvětovým dodavatelem v oblasti „zelených“ staveb a navazujících služeb.“
- Aktivní ochrana životního prostředí
„Efektivně pracovat s elektřinou jak uvnitř firmy, tak i na stavebních projektech.“
- Efektivní využívání přírodních zdrojů
„Udržovat dopad práce na životní prostředí na co možná nejnižší úrovni.“
- Atraktivní pracovní prostředí a bezpečnost práce
„Nadále posilovat svoji pozici atraktivního zaměstnavatele.“
- Společenská odpovědnost
„Zapojit do společensko-odpovědných aktivit co nejvíce zaměstnanců.“
- Compliance
„I nadále podporovat etické chování.“

5.2 Hodnocení trhu

5.2.1 Trh

Společnost je v podnikání omezena pouze na český trh a nemůže jako některé její konkurenční firmy expandovat jinam do zahraničí. Expanzi nemůže provést z toho důvodu, že na zahraničních trzích již působí ostatní společnosti z koncernu HOCHTIEF. Důsledkem této situace je pečlivý výběr projektů na současných trzích.

HOCHTIEF CZ má na českém trhu dlouholetou tradici, kdy v roce 2013 oslavil 140. výročí od svého založení. Společnost uskutečňuje stavební práce na trhu po celé České republice. Mezi nejvýznamnější zakázky na českém trhu za rok 2015 patřilo prodloužení trasy metra V. A., rekonstrukce Hospitalu Kuks a Kláštera Broumov, výstavba ovocnářského výzkumného institutu v Holovousích a rekonstrukce stadionu Vítkovice v Ostravě.

Trh je členěn dle:

- Segmentu stavebních prací,
- typu zadavatele,
- klíčového zákazníka,
- prioritních zakázek.

5.2.2 Konkurence

HOCHTIEF CZ je jednou z předních stavebních firem na českém trhu. Společnost čelí vysokému počtu konkurentů, kteří jsou pro společnost více či méně významní. Hlavními konkurenty jsou stavební firmy s určitými obdobnými znaky. Tito konkurenti s podnikem neustále soupeří o získávání nových zakázek a svými činnostmi podnik ohrožují. Pro společnost jsou největšími konkurenty například Metrostav a. s., Skanska a. s., EUROVIA CS a. s., STRABAG a. s., OHL ŽS a. s., Porr a. s., IMOS Brno a. s., PSJ a. s., COLAS CZ a. s., SWIETELSKY stavební s. r. o., Subterra a. s., GEMO OLOMOUC spol. s. r. o., SYNER s. r. o., BAK stavební společnost a další.

Velikost stavebních společností se srovnává na základě dvou klíčových kritérií. Prvním kritériem je ukazatel ročního obrátu. Ročním obratem rozumíme součet čistých tržeb (tržeb za zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb). Druhým důležitým kritériem je počet zaměstnanců.

V následujících tabulkách budou konkurenti porovnání z hlediska velikosti na základě dvou zmiňovaných kritérií. Konkurenti budou srovnáni v časovém horizontu pěti let od roku 2010 – 2014. První bude uvedeno porovnání na základě ukazatele ročního obrátu a jako druhé porovnání podle počtu zaměstnanců.

V tabulce č. 5 jsou stavební společnosti porovnány dle ukazatele ročního obrátu v tisících Kč.

Tabulka 5: Velikost konkurentů dle ročního obrátu v tisících Kč

Společnost/rok	2010	2011	2012	2013	2014
BAK stavební spol.	1 886 628	1 946 583	1 914 985	2 149 100	2 797 236
COLAS CZ	2 468 749	2 418 584	2 524 788	2 649 190	4 014 947
EUROVIA CS	18 693 237	15 900 700	10 294 999	9 674 517	11 515 344
GEMO OLOMOUC	2 742 038	2 931 722	1 197 386	2 035 971	3 397 446
HOCHTIEF CZ	5 048 943	5 087 115	3 717 845	4 705 175	5 450 899
IMOS Brno	4 215 500	5 437 543	5 884 471	5 629 891	5 654 110
Metrostav	21 240 698	21 491 000	20 656 128	20 574 727	20 297 931

OHL ZŠ	10 269 121	8 994 664	8 845 874	8 277 095	10 469 661
PORR	1 040 605	303 788	3 046 157	2 000 000	5 683 777
PSJ	3 774 361	6 372 192	6 464 294	3 984 526	5 291 667
Skanska	20 199 837	15 331 987	12 742 704	10 796 182	12 391 454
STRABAG	16 743 364	15 070 970	12 769 294	12 536 939	11 225 252
Subterra	4 601 211	4 319 827	3 970 410	4 164 174	3 947 872
SWIETELSKY	4 733 625	4 127 309	4 184 682	3 635 557	3 962 442
SYNER	2 867 676	2 257 716	2 635 857	2 532 341	2 836 116

Zdroj: výroční zprávy uvedených společností, vlastní zpracování

V tabulce č. 6 je uvedeno 10 největších stavebních firem podle ročních obrátů.

Tabulka 6: 10 největších stavebních společností dle ročních obrátů

Rok/ Pořadí	2010	2011	2012	2013	2014
1	Metrostav	Metrostav	Metrostav	Metrostav	Metrostav
2	Skanska	EUROVIA CS	STRABAG	STRABAG	Skanska
3	EUROVIA CS	Skanska	Skanska	Skanska	EUROVIA CS
4	STRABAG	STRABAG	EUROVIA CS	EUROVIA CS	STRABAG
5	OHL ZŠ	OHL ZŠ	OHL ZŠ	OHL ZŠ	OHL ZŠ
6	HOCHTIEF CZ	PSJ	PSJ	IMOS Brno	PORR
7	SWIETELSKY	IMOS Brno	IMOS Brno	HOCHTIEF CZ	IMOS Brno
8	Subterra	HOCHTIEF CZ	SWIETELSKY	Subterra	HOCHTIEF CZ
9	IMOS Brno	Subterra	Subterra	PSJ	PSJ
10	PSJ	SWIETELSKY	HOCHTIEF CZ	SWIETELSKY	COLAS CZ

Zdroj: vlastní

Z porovnání v tabulce č. 6. je zřejmé, že velikost konkurentů se na základě ročních obrátů neustále mění. Výjimkou je Metrostav, který si dlouhodobě udržuje pozici tržního leadera a společnost OHL ZŠ, která je stále na páté pozici.

Od roku 2010 do roku 2013 se mezi TOP 10 stavebními společnostmi vyskytovaly stejné podniky. Až v roce 2014 se v žebříčku nejlepších 10 změnila situace a umístily se zde společnosti PORR a COLAS CZ.

V roce 2014 měla největší obrát tržeb společnost Metrostav, kdy tržby za zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb činily 20,3 mld. Kč. Na druhém místě se umístila společnost Skanska s 12,4 mld. Kč a na třetím místě byla společnost EUROVIA CS s 11,5 mld. Kč. Společnost HOCHTIEF CZ se v roce 2014 zařadila na osmou pozici a pohoršila si tak oproti roku 2013 o jednu příčku.

V tabulce č. 7. jsou stavební společnosti porovnány dle počtu zaměstnanců.

Tabulka 7: Velikost konkurentů dle průměrného evidenčního počtu zaměstnanců

Společnost/Rok	2010	2011	2012	2013	2014
BAK stavební spol.	463	427	324	308	297
COLAS CZ	809	765	725	676	735
EUROVIA CS	2 655	2326	1 847	1 667	1 607
GEMO OLOMOUC	489	480	475	482	453
HOCHTIEF CZ	1 369	1 183	1 105	1 075	1 088
IMOS Brno	685	650	655	656	685
Metrostav	3 071	3 106	3 147	3 063	2 889
OHL ZŠ	1 880	1 632	1 441	1 450	1 391
Porr	85	71	744	762	684
PSJ	423	440	435	390	380
Skanska	3 907	3 635	3 491	3 225	3 048
STRABAG	2 408	2 224	2 161	2 016	1 908
Subterra	977	871	843	778	681
SWIETELSKY	1 113	1 072	999	945	953
SYNER	299	289	286	246	261

Zdroj: výroční zprávy uvedených společností, vlastní zpracování

V tabulce č. 8. bude uvedeno pořadí ve velikosti společností podle průměrného evidenčního počtu zaměstnanců. Níže je seřazeno 10 největších stavebních společností.

Tabulka 8: 10 největších společností dle průměrného evidenčního počtu zaměstnanců

Rok/ Pořadí	2010	2011	2012	2013	2014
1	Skanska	Skanska	Skanska	Skanska	Skanska
2	Metrostav	Metrostav	Metrostav	Metrostav	Metrostav
3	EUROVIA CS	EUROVIA CS	STRABAG	STRABAG	STRABAG
4	STRABAG	STRABAG	EUROVIA CS	EUROVIA CS	EUROVIA CS
5	OHL ZŠ	OHL ZŠ	OHL ZŠ	OHL ZŠ	OHL ZŠ
6	HOCHTIEF CZ	HOCHTIEF CZ	HOCHTIEF CZ	HOCHTIEF CZ	HOCHTIEF CZ
7	SWIETELSKY	SWIETELSKY	SWIETELSKY	SWIETELSKY	SWIETELSKY
8	Subterra	Subterra	Subterra	Subterra	COLAS CZ
9	COLAS CZ	COLAS CZ	Porr	Porr	IMOS Brno
10	IMOS Brno	IMOS Brno	COLAS CZ	COLAS CZ	Porr

Zdroj: vlastní

Z tabulky č. 8 vyplývá, že největší konkurenti měli v průměrném evidenčním počtu zaměstnanců poměrně stabilní pozice. U prvních sedmi konkurentů se změnila situace pouze v případě společností EUROVIA CS a STRABAG. V roce 2012 předstihl

STRABAG EUROVII CS a upevnil si pozici na třetím místě. Největší společností podle počtu zaměstnanců je Skanska. HOCHTIEF CZ si drží pozici na šesté příčce.

V roce 2014 byla Skanska největší firmou s 3 048 zaměstnanci, druhý Metrostav s 2 889 zaměstnanci a třetí STRABAG s 1908 zaměstnanci. HOCHTIEF CZ měl 1 088 zaměstnanců.

5.2.3 Zákazníci

Zákazníci jsou segmentováni na zákazníky soukromé a veřejné a na zákazníky pozemních a inženýrských staveb. V dnešní době je společnost ve větší míře orientována na zákazníky soukromé.

U zákazníků proběhl průzkum vnímání společnosti HOCHTIEF CZ, z jehož výsledků společnost zjistila pozitivní i negativní zpětnou vazbu. Tento průzkum uskutečnil útvar Komunikace v průběhu léta 2014.

Zákazníci pozitivně vnímají:

- atraktivitu zaměstnavatele,
- schopné a kvalifikované zaměstnance,
- schopné manažery určující směr rozvoje firmy.

Negativní vnímání zákazníků:

- lidé si myslí, že společnost nepodniká podle principů udržitelného rozvoje a nepodporuje místní organizace,
- společnost nepřispívá k hospodářskému rozvoji České republiky a neinvestuje své zisky zpět do České republiky,
- společnost nedostatečně informuje o hospodářských výsledcích.

Klíčový zákazník je zákazník, kterému společnost v minulosti poskytla stavební dílo ve stanovené cenové hladině, nebo takový zákazník, s kterým společnost dlouhodobě spolupracuje. S tímto zákazníkem se neomezeně spolupracuje v rámci celého stavebního trhu.

Zakázky jsou rozděleny na jednotlivé segmenty:

- segment Pozemní stavby (bytové, občanské, průmyslové stavby atd.),
- segment Vodohospodářské stavby (kanalizace a vodovody atd.),
- segment Dopravní stavby (silniční a železniční infrastruktura atd.).

5.2.4 Dodavatelé

Výběr dodavatelů obstarává centrální nákup. Vhodné dodavatele stanovuje vedoucí týmu spolu s nákupčím projektu. Nákupčí projektu je pracovník operativní úrovně jednotlivých divizí. Při zpracování nabídek dodavatelů je vytvořena strategie pro jednání dle aktuální situace na trhu. Na základě zpracovaných podkladů se rozhodne o nevhodnější nabídce dodavatele.

Hodnocení dodavatelů provádí centrální nákup spolu s projektovým týmem. Pro hodnocení se využívá Hodnotící dotazník, jehož vyplnění zajišťuje vedoucí projektového týmu. Vedoucí projektového týmu předá vyplněný dotazník centrálnímu nákupu, který poté dotazník zanesení do databáze.

Centrální nákup také provádí výběr dodavatelů, u kterých bude proveden audit. Pro zákaznický audit u dodavatele je vytvořen tým auditorů. Tým auditorů je složen z pracovníků z oblasti nákupu, technického rozvoje a Quality Management.

5.3 Analýza vnějšího prostředí

5.3.1 STEP analýza

V sestavení STEP analýzy podniku bude na základě teoretické části postupováno dle Tiché a Hrona, 2010. Cílem této analýzy je odpovědět na otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Vnější faktory mající vliv na podnik

Sociálně – kulturní faktory:

- Úroveň odborného a technického vzdělání.
- Stárnutí populace.

Technologické faktory:

- Míra zastarávání výrobních prostředků.
- Nové technologie.

Ekonomické faktory:

- Zvýšení ceny ropy – PHM.

- Růst HDP a zaměstnanosti.
- Nové veřejné zakázky a fondy EU.

Politicko – právní faktory:

- Zákon o veřejných zakázkách.
- Plánovaná novela stavebního zákona.
- Stabilita vlády.

Eventuální účinky těchto faktorů na podnik

V České republice je nedostatečná úroveň odborného a technického vzdělání. Nastává všeobecný trend poklesu zájmu o technické obory a výuku řemesel. Účinkem by mohl být nedostatek kvalifikovaných pracovníků, tak i lidí v dělnických profesích.

Stárnutí populace může zapříčinit pokles růstu stavebnictví z pohledu počtu zaměstnanců a zákazníků. Nižší počet pracovníků by mohl snížit i umístění společnosti ve velikosti podniku dle počtu zaměstnanců.

Míra zastarávání výrobních prostředků může pro podnik znamenat vysoké vynaložení finančních prostředků na jejich obnovu, výzkum i vývoj.

Nové technologie by mohly zlepšit kvalitu poskytovaných služeb, zvýšit spokojenost zákazníků, zrychlit dobu výstavby projektu, urychlit výrobní proces.

Možné zvýšení ceny ropy a následné zvýšení cen pohonných hmot by znamenalo vyšší dopravní a jiné pořizovací náklady.

Růst HDP a zaměstnanosti by mohl zvýšit objem stavební produkce.

Nové veřejné zakázky a fondy EU by mohly zapříčinit nárůst inženýrského stavitelství, avšak v současné době jsou veřejné zakázky pro podnik minoritou. Důvodem je, že nejsou čerpány peníze z fondů, zakázky nejsou připravené a hlavní objem zakázek podniku tvoří soukromý sektor.

Zákon o veřejných zakázkách může ulehčit administrativní práce a přispět k rozvoji a stabilizaci v oblasti stavebních prací. Dopadem může být větší množství podaných nabídek v tendrech a větší počet započatých stavebních prací v rámci veřejných zakázek.

Plánovaná novela stavebního zákona by mohla ulehčit a urychlit proces výstavby v možnosti spojení územního a stavebního řízení.

Stabilita vlády může ovlivnit čerpání zakázek a dotačních programů.

Nejdůležitější faktory blízké budoucnosti

Mezi nejdůležitější faktory blízké budoucnosti patří:

- Zvýšení cen ropy, PHM.
- Růst HDP a zaměstnanosti.
- Zákon o veřejných zakázkách.
- Úroveň odborného a technického vzdělání.
- Míra zastarávání výrobních prostředků.

5.3.2 Porterův model pěti sil

U této analýzy je potřeba ohodnotit pět konkurenčních sil, které ovlivňují podnik a jeho pozici na trhu.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Ohrožení ze strany nových konkurentů společnosti nehrozí. HOCHTIEF CZ patří do desítky největších stavebních firem a nový konkurent nemá možnost se mezi těmito společnostmi uchytit. Nová společnost by měla problémy se soutěžením o veřejné zakázky, neměla by vybudovanou pověst a žádné reference, ať kladné nebo záporné.

Mezi bariéry vstupu do odvětví patří úspory z rozsahu, kapitálově náročné odvětví, významné nákladové výhody, know-how, speciální technologie, horší přístup k distribučním kanálům atd.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost má dlouhodobě i krátkodobě spolupracující dodavatele. Dodavatelé, kteří s firmou spolupracují dlouhodobě, mají vyšší vyjednávací sílu. Naopak dodavatelé, kteří spolupracují na jedné zakázce a poté spolupráce skončí, nemají vyjednávací sílu žádnou.

Dnešní turbulentní doba má za následek úbytek subdodavatelů a zbylí konkurenti mohou mít velmi výhodnou vyjednávací pozici. Velikost vyjednávací síly je závislá na objemu zakázek. Vyjednávací síla je vyšší u velkého dodavatele, který je schopen zvládnout větší objem zakázek na trhu. Vysokou vyjednávací sílu má také dodavatel, který s podnikem spolupracuje na speciálních dodávkách.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je vysoká. Zákazník, který poptává stavební dílo má představu o určité ceně, kvalitě a průběhu stavby. Vzhledem k vysoce konkurenčnímu prostředí může snadno přejít ke konkurenci a nevynaloží vysoké náklady na přestup. Odrazem této vyjednávací pozice je situace, kdy v současné době u soukromých investorů podnik přijímá takové smluvní podmínky, které by ještě před dvěma roky rozhodně neakceptoval.

Ohrožení ze strany substitutů

Stavební práce nelze provést substitučním způsobem, avšak substituty se vyskytují v použitých technologiích a nových materiálech jednotlivých stavebních společností.

Rivalita mezi existujícími podniky

Konkurenční boj je mezi současnými podniky obrovský. Jsou zde vesměs stejné stavební společnosti, které se potkávají v konkurenčním boji. Rivalita v současné době je zapříčiněna zejména poklesem zakázek ve veřejném sektoru, kdy nastává přetlak počtu odevzdaných nabídek na danou zakázku. Míra růstu odvětví je nízká. Jedná se o málo lukrativní odvětví, kdy společnost na stavebním projektu vydělá maximálně okolo 1 – 2 %.

V následující tabulce č. 9. budou ohodnoceny faktory ovlivňující intenzitu konkurence. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny škálou od 1 do 5.

Tabulka 9: Ohodnocení faktorů ovlivňujících intenzitu konkurence

Faktor	Hodnocení	1	2	3	4	5	Hodnocení
Míra růstu odvětví	nízká		X				vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné			X			vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká		X				téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů			X			žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká	X					téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	X					podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	vysoká			X			nízká
Míra inovací	časté inovace		X				téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní		X				málo kvalifikovaných

Zdroj: zaměstnanec HOCHTIEF CZ, vlastní zpracování, (na základě rastru Tichá & Hron 2010)

Stavební odvětví je vysoce konkurenční, jelikož hodnocení se vyskytuje převážně v levé části rastru.

5.3.3 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů identifikuje nejsilnější konkurenty podniku a hodnotí jejich konkurenční pozice. Konkurenti budou hodnoceni na základě rastru pro hodnocení konkurentů, který uvádí Hron a Tichá (2010).

Identifikace konkurentů

Společnost HOCHTIEF CZ se vyskytuje na trhu s vysokým počtem konkurentů, proto byli do analýzy konkurentů vybráni čtyři konkurenti z oblasti pozemního stavitelství, kteří patří do TOP 10 stavebních společností. Pro HOCHTIEF CZ a. s. jsou největšími konkurenty v oblasti pozemního stavitelství: Metrostav a. s., STRABAG a. s., PSJ a. s. a SWIETELSKY s. r. o.

Hodnocení konkurentů

V tabulce č. 4 ohodnotím vybrané konkurenty na základě stupnice 1 – 5, 1 = nejlepší (nejvyšší), 2 = nadprůměrný, 3 = průměrný, 4 = podprůměrný, 5 = nejhorší (neohrožující). Tržby byly odhadnuty zaměstnancem společnosti z příslušného oboru.

Tabulka 10: Hodnocení konkurentů

Charakteristika		Konkurent			
		A	B	C	D
Jméno podniku	HOCHTIEF	Metrostav	STRABAG	PSJ	SWIETELSKY
Odhad tržeb (mld. Kč)	6,6	21	11	6,5	4
Cenová výhoda	3	3	2	2	3
Kvalitativní výhoda	2	2	3	2	3
Technologická základna	2	2	2	3	3
Odbytová základna	2	2	2	2	2
Distribuční podmínky	3	2	2	3	3
Nákladová výhoda	3	3	3	2	3
Pozice v rámci odvětví (současná)	3	2	2	3	3
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	3	2	2	3	3
Vážnost konkurence (současná)	3	2	2	2	3
Vážnost konkurence (v příštím roce)	3	2	2	2	3
Vážnost konkurence (v dalších letech)	3	2	2	2	3

Zdroj: zaměstnanec HOCHTIEF CZ, vlastní zpracování, (na základě rastru Tichá & Hron 2010)

Z tabulky č. 10 bylo vyhodnoceno, že nejsilnějším konkurentem z uvedených společností je Metrostav a. s.

HOCHTIEF CZ by se měl soustředit na všechny uvedené konkurenty, kdy především vážnost konkurence bude narůstat u společností Metrostav, STRABAG a PSJ.

Z tabulky č. 10 je také zřejmé, že konkurenti jsou v hodnocených faktorech velmi vyrovnání, všichni mají nadprůměrné či průměrné výsledky. Společnost HOCHTIEF CZ zaostává v cenové výhodě za společnostmi STRABAG a PSJ. V distribučních podmínkách ji předstihly společnosti Metrostav a STRABAG a nákladovou výhodou má lepší společnost PSJ.

5.3.4 Analýza atraktivity odvětví

Tato analýza navazuje na Porterův model pěti sil a analýzu konkurentů. Jednotlivé faktory a síly budou ohodnoceny na základě uvedené škály 1 -10.

Tabulka 11: Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka						6				
2. Diversita trhu	Počet segmentů					5					
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající							7			
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace							7			
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků					5					
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální				4						
7. Specializace	Zaměření, diferenciaci, jedinečnost								8		
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce								8		
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory						6				
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy							7			
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady						6				
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance							7			
13. Technologie	Vedení, jedinečnost					5					
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola						6				
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry					5					

Zdroj: zaměstnanec HOCHTIEF CZ, vlastní zpracování, (na základě rastru Tichá & Hron 2010)

Výsledné skóre z tabulky č. 11 je 92. Skóre se nachází v rozmezí 75 až 120, tudíž lze odvodit, že podmínky v odvětví nabízí mnoho atraktivních možností v podnikání a dovolují společnosti využívat disponibilní zdroje.

5.4 Analýza vnitřního prostředí

5.4.1 Finanční analýza

Ve finanční analýze se především zaměřím na zhodnocení vývoje poměrových ukazatelů, jelikož jsou jejím základem, jak jsem uváděla v teoretické části. Pro přehlednost meziročních výkyvů v poměrových ukazatelích přidám horizontální analýzu. Důvodem je, že právě horizontální analýza zkoumá meziroční změny položek ve výkazech společnosti.

Horizontální analýza

V horizontální analýze budou uvedeny relativní i absolutní změny v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Pro zachycení změn u nejdůležitějších položek budou výkazy společnosti uvedeny ve zkráceném rozsahu. Horizontální analýza výkazů v plném rozsahu je uvedena v příloze č. 2.

Tabulka 12: Horizontální analýza rozvahy - absolutní změny

Horizontální analýza rozvahy					
Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu.		Absolutní změny			
Aktiva, Pasiva k 31. 12. (tis. Kč)		2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
	AKTIVA CELKEM	-49 217	259 702	-787 075	98 736
A.	Pohledávky za upsaný kapitál	-	-	-	-
B.	Dlouhodobý majetek	-18 592	-39 017	-64 503	-55 287
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-9 466	-15 844	-11 123	-1 422
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-7 563	-22 333	-27 530	-40 178
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	-1 563	-840	-25 850	-13 687
C.	Oběžná aktiva	-56 519	316 559	-741 464	151 313
C.I.	Zásoby	-325 439	101 119	472 777	-40 962
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-10 173	-22 034	-105 247	-52 946
C.III	Krátkodobé pohledávky	407 608	9 931	-735 037	77 305
C.IV	Finanční majetek	-128 515	227 543	-373 957	167 916
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	25 894	-17 840	18 892	2 710
D.I.	Časové rozlišení	25 894	-17 840	18 892	2 710
	PASIVA CELKEM	-49 217	259 702	-787 075	98 736
A.	Vlastní kapitál	44 165	3 634	13 680	21 327
A.I.	Základní kapitál	0	0	0	0

A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.III	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	-1 464	-2 097	-1 428	-1 284
A.IV	Hospodářský výsledek minulých let	2 987	9 429	18 000	1 075
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	42 642	-3 698	-2 892	21 536
B.	Cizí zdroje	-110 248	256 199	-800 972	78 976
B.I.	Rezervy	11 472	-19 993	-41 206	3 477
B.II.	Dlouhodobé závazky	20 321	-8 698	-70 952	51 382
B.III	Krátkodobé závazky	-54 629	339 154	-585 473	162 675
B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci	-87 412	-54 264	-103 341	-138 558
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	16 866	-131	217	-1567
C.I.	Časové rozlišení	16 866	-131	217	-1567

Zdroj: Rozvaha společnosti HOCHTIEF CZ a. s., vlastní zpracování

Z tabulky č. 12 je očividné, že absolutní rozdíly u celkových aktiv a pasiv klesaly a rostly. Nejvíce aktiva i pasiva poklesla v roce 2012 o 787 mil. Kč.

Důvodem výkyvů u aktiv byly především změny oběžných aktiv u zásob, dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a finančního majetku. Z hlediska zásob se jednalo především o změny nedokončené výroby a polotovarů. Důvodem zjištěných rozdílů byla skutečnost, že společnost od roku 2012 odstartovala a ukončila řadu významných stavebních projektů, např. rozšíření metra V. A., tunel Blanka atd.

Výkyvy u pasiv způsobily především změny cizích zdrojů u rezerv, dlouhodobých a krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. Rezervy se v jednotlivých letech měnily podle toho, zda bylo více rezerv vytvořeno nebo použito. Důvodem změn u dlouhodobých závazků byly především pozastávky ze subdodávek stavebních prací. Příčinou změn krátkodobých závazků byly zejména závazky z obchodních vztahů. Výše závazků společnosti také souvisela se stavem stavebních projektů. Změny u bankovních úvěrů byly způsobeny krátkodobými bankovními úvěry a měly pozitivní trend vývoje. Společnost v rámci zkoumaných let neustále snižovala objem krátkodobých bankovních úvěrů.

Nyní bych se zaměřila na jednotlivé položky celkových aktiv. Neustále dochází k poklesu dlouhodobého majetku z hlediska všech jeho částí. Nejvíce poklesl dlouhodobý majetek v roce 2012, absolutní rozdíl činil 64 mil. Kč. Změny u oběžných aktiv byly střídavé. V roce 2011 aktiva rostla, v roce 2012 klesala, v roce 2013 opět rostla a v roce 2014 opět klesla. Největší pokles oběžných aktiv se uskutečnil v roce 2012 a činil 741 mil. Kč. Tento velký pokles zapříčinily krátkodobé pohledávky, které

poklesly o 735 mil. Kč, a finanční majetek, který poklesl o 373 mil. Kč. Ostatní aktiva rostla ve všech zkoumaných rocích s výjimkou roku 2013, kdy poklesla o 17 mil. Kč.

U celkových pasiv byly následující změny jednotlivých položek. Vlastní kapitál neustále rostl, kdy v roce 2014 došlo k jeho absolutnímu nárůstu o 44 mil. Kč. Cizí zdroje v roce 2011 absolutně rostly o 78 mil. Kč, v roce 2012 klesly o 800 mil. Kč., v roce 2013 vzrostly o 256 mil. Kč a v roce 2014 opět klesly o 110 mil. Kč. Největší pokles nastal roku 2012 zásluhou poklesu všech částí cizích zdrojů, převážně pak snížením krátkodobých závazků o 585 mil. Kč. Ostatní pasiva v roce 2011 a 2013 klesla a v roce 2012 a 2014 vzrostla.

V následující tabulce č. 13 jsou výše popsané změny vyjádřeny v procentech, tzn. jsou zde uvedeny relativní změny aktiv a pasiv.

Tabulka 13: Horizontální analýza rozvahy - relativní změny

Horizontální analýza rozvahy					
Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu.		Relativní změny			
Aktiva, Pasiva k 31. 12. (tis. Kč)		2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
	AKTIVA CELKEM	-1,28%	7,23%	-17,97%	2,31%
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	-8,81%	-15,60%	-20,50%	-14,95%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-11,75%	-16,44%	-10,35%	-1,31%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-6,77%	-16,66%	-17,04%	-19,91%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	-8,30%	-4,27%	-56,78%	-23,11%
C.	Oběžná aktiva	-1,56%	9,61%	-18,37%	3,89%
C.I.	Zásoby	-37,22%	13,08%	157,37%	-12,00%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-3,08%	-6,25%	-23,00%	-10,37%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	20,67%	0,51%	-27,25%	2,95%
C.IV.	Finanční majetek	-29,52%	109,50%	-64,28%	40,57%
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	85,48%	-37,06%	64,61%	10,21%
D.I.	Časové rozlišení	85,48%	-37,06%	64,61%	10,21%
	PASIVA CELKEM	-1,28%	7,23%	-17,97%	2,31%
A.	Vlastní kapitál	4,40%	0,36%	1,39%	2,21%
A.I.	Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.II.	Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	-1,69%	-2,36%	-1,58%	-1,40%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	0,55%	1,76%	3,48%	0,21%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	200,98%	-14,84%	-10,40%	343,42%
B.	Cizí zdroje	-3,87%	9,89%	-23,62%	2,38%

B.I.	Rezervy	16,07%	-21,88%	-31,08%	2,69%
B.II.	Dlouhodobé závazky	7,24%	-3,00%	-19,68%	16,62%
B.III.	Krátkodobé závazky	-2,45%	17,91%	-23,61%	7,02%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-33,56%	-17,24%	-24,72%	-24,89%
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	449,88%	-3,38%	5,92%	-29,96%
C.I.	Časové rozlišení	449,88%	-3,38%	5,92%	-29,96%

Zdroj: Rozvaha společnosti HOCHTIEF CZ a. s., vlastní zpracování

V následující tabulce č. 14 bude zachycen vývoj horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty s absolutními rozdíly.

Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty - absolutní změny

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty					
Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. (tis. Kč)		Absolutní změny			
Položka		2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
I.	Tržby za prodej zboží	56 613	9 036	-448	-7 485
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	50 760	10 283	-38	-5 870
+	Obchodní marže	5 853	-1 247	-410	-1 615
II.	Výkony	289 978	687 825	-932 678	38 466
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	689 111	978 294	-1 368 822	45 657
B.	Výkonová spotřeba	164 589	719 334	-780 531	111 223
+	Přidaná hodnota	131 242	-32 756	-152 557	-74 372
C.	Osobní náklady	48 195	-29 835	24 240	-138 736
D.	Daně a poplatky	3 713	-767	-2 426	657
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-10 587	-13 427	-5 968	-10 652
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-24 266	-4 838	-2 980	18 773
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-20 216	-11 886	-3 581	20 346
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	66 995	4 504	-117 864	55 958
IV.	Ostatní provozní výnosy	-48 307	33 317	14 341	-200 414
H.	Ostatní provozní náklady	-78 731	75 406	-63 192	-191 945
*	Provozní výsledek hospodaření	49 300	-28 272	27 595	8 359
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	-200	200	0	-30 350
J.	Prodané cenné papíry a podíly	-200	200	0	-61 349
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	558	-24 910	22 162	43 878
X.	Výnosové úroky	-1 068	-1 402	-1 323	386
N.	Nákladové úroky	-156	-5 845	-1 228	-7 427
XI.	Ostatní finanční výnosy	-200	1 023	-5 825	-2 475
O.	Ostatní finanční náklady	134	3 395	6 910	-29 446

*	Finanční výsledek hospodaření	-1 804	26 981	-34 992	21 905
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 854	2 407	-4 505	8 728
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	42 642	-3 698	-2 892	21 536
***	Výsledek hospodaření za účetní období	42 642	-3 698	-2 892	21 536
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	47 496	-1 291	-7 397	30 264

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Tržby za prodej zboží za první dva zkoumané roky 2010 a 2011 v absolutních změnách klesaly a od roku 2013 začaly růst. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb rostly až na rok 2012, kdy absolutní změna činila -1 368 mil. Kč. Zajímavé je, že tento obrovský úbytek se do roku 2013 změnil na nárůst absolutní změny o 978 mil. Kč. Obchodní marže a přidaná hodnota se první tři roky snižovala a začala růst až v roce 2014. Výsledek hospodaření za účetní období nejvíce narostl v roce 2014 o 43 mil. Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním také zaznamenal nejvyšší růst v roce 2014 o 47 mil. Kč.

V tabulce č. 15 jsou výše popsané změny vyjádřeny v procentech, tzn. jsou zde uvedeny relativní změny výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 15: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty - relativní změny

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty					
Výkaz zisku a ztráty k 31.12. (tis. Kč)		Relativní změny			
Položka		2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
I.	Tržby za prodej zboží	539,17%	617,21%	-23,43%	-79,65%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	493,63%	-	-100,00%	-99,36%
+	Obchodní marže	2697,24%	-85,18%	-21,88%	-46,29%
II.	Výkony	6,03%	16,69%	-18,46%	0,77%
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	14,68%	26,32%	-26,92%	0,91%
B.	Výkonová spotřeba	4,10%	21,82%	-19,15%	2,80%
+	Přidaná hodnota	16,54%	-3,96%	-15,59%	-7,06%
C.	Osobní náklady	7,29%	-4,32%	3,63%	-17,22%
D.	Daně a poplatky	52,54%	-9,79%	-23,65%	6,84%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-41,08%	-34,26%	-13,21%	-19,08%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-68,77%	-12,06%	-6,91%	77,16%
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-88,17%	-34,14%	-9,33%	112,72%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-292,54%	-16,43%	-146,49%	228,39%
IV.	Ostatní provozní výnosy	-62,90%	76,62%	49,21%	-87,31%

H.	Ostatní provozní náklady	-57,27%	121,47%	-50,44%	-60,51%
*	Provozní výsledek hospodaření	66,80%	-27,70%	32,66%	10,98%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	-100,00%	-	-	-100,00%
J.	Prodané cenné papíry a podíly	-100,00%	-	-	-100,00%
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	59,36%	-96,36%	161,91%	-145,34%
X.	Výnosové úroky	-48,28%	-38,79%	-26,80%	8,48%
N.	Nákladové úroky	-2,08%	-43,86%	-8,44%	-33,79%
XI.	Ostatní finanční výnosy	-11,24%	135,14%	-88,50%	-27,33%
O.	Ostatní finanční náklady	0,45%	13,02%	36,07%	-60,58%
*	Finanční výsledek hospodaření	5,32%	-44,32%	97,52%	-37,91%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	25,97%	14,78%	-21,67%	72,35%
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	200,98%	-14,84%	-10,40%	343,42%
***	Výsledek hospodaření za účetní období	200,98%	-14,84%	-10,40%	343,42%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	119,01%	-3,13%	-15,22%	165,07%

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou klíčovým prvkem finanční analýzy. Základem pro výpočet poměrových ukazatelů jsou údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty z jednotlivých období. V níže uvedených tabulkách bude uveden vývoj daných ukazatelů a položek z výkazů v rámci pěti let.

Ukazatele likvidity

Rozebrání těchto ukazatelů napomáhá zjistit, zda je podnik schopen plnit své závazky. Propočteny budou ukazatele běžné, pohotové a peněžní likvidity v rámci pěti let.

Běžná likvidita

Tabulka 16: Běžná likvidita

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	3 885 739	4 037 052	3 295 588	3 612 147	3 555 628
Krátkodobé závazky	2 316 701	2 479 376	1 893 903	2 233 057	2 178 428
Běžná likvidita	1,68	1,63	1,74	1,62	1,63

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Běžná likvidita byla vypočtena poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Hodnoty běžné likvidity za posledních pět let mírně kolísaly, ale stále byly v přijatelném rozmezí mezi 1,5 – 2,5. V roce 2014 by společnost byla schopna 1,63 krát

uhradit své závazky a uspokojit věřitele (za předpokladu přeměny oběžných aktiv na hotovost).

Pohotová likvidita

Tabulka 17: Pohotová likvidita

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	3 885 739	4 037 052	3 295 588	3 612 147	3 555 628
Zásoby	341 382	300 420	773 197	874 316	548 877
Krátkodobé závazky	2 316 701	2 479 376	1 893 903	2 233 057	2 178 428
Pohotová likvidita	1,53	1,51	1,33	1,23	1,38

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

U tohoto ukazatele jsou poměřena oběžná aktiva očištěná o zásoby s krátkodobými závazky. Doporučená hodnota zde kolísá okolo 1. Z propočtů je viditelné, že pohotová likvidita se u společnosti pohybovala v rozmezí 1,2 – 1,5. Nejnižší hodnoty 1,23 dosahoval ukazatel pohotové likvidity v roce 2013, kdy vzrostly zásoby skoro na 880 mil. Kč. Tato skutečnost mohla být důsledkem nedokončených stavebních prací na tunelu Blanka a trase metra A v Praze.

Peněžní likvidita

Tabulka 18: Peněžní likvidita

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Finanční majetek	413 849	581 765	207 808	435 351	306 836
Krátkodobé závazky	2 316 701	2 479 376	1 893 903	2 233 057	2 178 428
Peněžní likvidita	0,18	0,23	0,11	0,19	0,14

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Peněžní likvidita je vyjádřena poměrem finančního majetku a krátkodobých závazků. Za optimální hodnotu je vhodnější použít údaj 0,2 dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu, který uvádí Růčková (2010). Toto kritérium platební schopnosti podnik splňoval v rocích 2010, 2011 a 2013, kdy měl dostatek likvidních prostředků. Roky 2012 a 2014 nebyly pro společnost moc příznivé, protože peněžní likvidita poklesla v roce 2012 na 0,11 a v roce 2014 na 0,14. V těchto rocích byla horší schopnost společnosti okamžitě splácet své závazky. Z tabulky č. 18 je také možno vyvodit, že pokles či růst krátkodobých závazků je upravován poklesem a růstem finančního majetku.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability napomáhají při hodnocení celkové efektivnosti činností v podniku. Udává se, že ukazatele by měly mít rostoucí charakter. To zda, tento rostoucí charakter mají ukazatele ve společnosti HOCHTIEF CZ, bude porovnáno opět v časovém období pěti let. V následující části bude hodnocena rentabilita investovaného kapitálu, rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Pro rentabilitu investovaného kapitálu a aktiv bude použit výsledek hospodaření před zdaněním navýšený o nákladové úroky a u rentability vlastního kapitálu a tržeb bude počítáno s čistým ziskem.

Rentabilita investovaného kapitálu – ROCE

Tabulka 19: ROCE

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT	40 317	63 154	54 529	47 393	94 733
Vlastní kapitál	965 459	986 786	1 000 466	1 004 100	1 048 265
DIK*	438 171	493 030	380 872	352 181	383 974
ROCE	2,87 %	4,27 %	3,95 %	3,49 %	6,61 %

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování *DL.k = rezervy + dlouhodobé závazky + bankovní úvěry dlouhodobé

Tento ukazatel neměl za období pěti let tendenci vzestupného charakteru. Jsou zde zřejmé poklesy roků 2012 a 2013. Výsledek hospodaření před zdaněním a nákladovými úroky byl nejnižší v roce 2010 s 40 mil. Kč a nejvyšší v roce 2014, kdy dosáhl 94 mil. Kč. V roce 2014 podnik z 1 Kč investované akcionáři vykazoval 6,61 % provozního hospodářského výsledku před zdaněním.

Rentabilita aktiv – ROA

Tabulka 20: ROA

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT	40 317	63 154	54 529	47 393	94 733
Celková aktiva	4 282 169	4 380 905	3 593 830	3 853 532	3 804 315
ROA	0,94 %	1,44 %	1,52 %	1,23 %	2,49 %

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Tendenci růstu rentability aktiv narušil pokles v roce 2013, kdy rentabilita aktiv poklesla na 1,23 %. Oproti tomu v roce 2014 se ukazatel zvýšil o více než dvojnásobnou hodnotu. Důvodem tohoto skokového nárůstu byla podstatná změna

v EBIT mezi roky 2013 a 2014. EBIT se zvýšil o 47 mil. Kč. V roce 2014 podnik z 1 Kč celkových aktiv vygeneroval 0,025 Kč zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Tabulka 21: ROE

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Čistý zisk	6 271	27 807	24 915	21 217	63 859
Vlastní kapitál	965 459	986 786	1 000 466	1 004 100	1 048 265
ROE	0,65 %	2,82 %	2,49 %	2,11 %	6,09 %

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

U tohoto ukazatele opět nevznikl rostoucí trend, pokles ukazatelů nastal v roce 2012 i v roce 2013. Nejhorší situace byla v roce 2010, kdy rentabilita vlastního kapitálu byla pouze 0,65 %. Příčinou byl nízký čistý zisk ve výši 6,27 mil. Kč. V dalších letech se čistý zisk společnosti začal zvyšovat a jeho hodnota se během roků střídavě pohybovala okolo 21 – 28 mil. Kč. Největšího rozmachu čistý zisk dosáhl v roce 2014, kdy jeho hodnota nabývala 63,86 mil. Kč. V roce 2014 na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem připadalo 0,061 Kč čistého zisku.

Rentabilita tržeb – ROS

Tabulka 22: ROS

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Čistý zisk	6 271	27 807	24 915	21 217	63 859
Tržby	5 048 943	5 087 115	3 717 845	4 705 175	5 450 899
ROS	0,12 %	0,55 %	0,67 %	0,45 %	1,17 %

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Ani poslední ukazatel rentability tržeb neměl rostoucí vývoj. Nejhorší výnosnost tržeb 0,12 % byla v roce 2010, kdy efektivnost podniku byla skoro nulová. Největší výnosnost tržeb 1,17 % představuje rok 2014, kdy se zvyšoval čistý zisk i tržby.

Z výsledku komparace ukazatelů rentabilit v časovém rozmezí pěti let došlo v roce 2014 ke značnému progresu. Tato situace mohla být rovněž zapříčiněna tím, že v druhé polovině roku 2014 se české stavebnictví začalo zotavovat z recese.

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele napomáhají společnosti zhodnotit práci s jejími aktivy. V níže uvedených tabulkách bude v rámci pěti let posouzen vývoj obratu zásob, doby obratu zásob, obrat aktiv, doba obratu aktiv, průměrná doba inkasa pohledávek a doba obratu krátkodobých závazků.

Obrat zásob, doba obratu zásob

Tabulka 23: Obrat zásob, doba obratu zásob

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	5 048 943	5 087 115	3 717 845	4 705 175	5 450 899
Zásoby	341 382	300 420	773 197	874 316	548 877
Obrat zásob	14,79	16,93	4,81	5,38	9,93
Doba obratu zásob	24,34	21,26	74,87	66,90	36,25

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Ukazatel obratu zásob souvisí s ukazatelem doby obratu zásob. Pro lepší přehled jsou tyto ukazatele uvedeny ve stejné tabulce č. 23. Nižší doba obratu zásob znamená vyšší obratovost zásob.

V roce 2011 byl obrat zásob nejvyšší za pět let a jeho hodnota byla 16,93. V roce 2012 se skokově snížily tržby a zvýšily zásoby. Důsledkem bylo, že hodnota obratu zásob razantně poklesla na 4,81 a dosáhla nejnižší úrovně za uvedené roky.

Doba obratu zásob vyjadřuje, jak dlouhou dobu jsou v podniku vázány zásoby. Z vývoje v tabulce č. 23 vyplývá, že se v roce 2012 značně zvýšily držené zásoby a doba obratu zásob byla 75 dní. Také v roce 2013 je doba obratu zásob na vysoké úrovni. V tomto roce se zvyšovala hodnota zásob, ale zvýšily se i tržby, tudíž doba obratu zásob oproti roku 2012 mírně poklesla na 67 dní. Pozitivní vývoj zaznamenal rok 2014, kdy zásoby klesaly a tržby se zvyšovaly. Doba obratu poklesla na 36 dní. Za tímto poklesem zásob stálo především snížení položky nedokončené výroby. Tudíž lze usuzovat, že v roce 2014 společnost ukončila řadu rozpracovaných stavebních projektů.

Obrat aktiv, doba obratu aktiv

Tabulka 24: Obrat aktiv, doba obratu aktiv

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	5 048 943	5 087 115	3 717 845	4 705 175	5 450 899
Celková aktiva	4 282 169	4 380 905	3 593 830	3 853 532	3 804 315
Obrat aktiv	1,18	1,16	1,03	1,22	1,43
Doba obratu aktiv	305,33	310,02	347,99	294,84	251,25

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Ukazatel obratu aktiv souvisí s ukazatelem doby obratu aktiv. Pro lepší přehled jsou tyto ukazatele uvedeny ve stejné tabulce č. 24.

Obrat aktiv byl ve všech zkoumaných obdobích vyšší než 1, tudíž dosáhl doporučeného hlediska. Nejnižší hodnoty 1,03 dosáhl ukazatel v roce 2012. Tato hodnota značí, že se celková aktiva za rok obrátila právě jednou a firma efektivně využívala svou majetkovou vybavenost. Od tohoto roku se hodnota zvyšovala, až v roce 2014 dosáhla úrovně 1,43. Příčinou byly rostoucí tržby. V souvislosti s tímto ukazatelem byla v roce 2012 doba obratu aktiv 348 dní a v roce 2014 již 251 dní.

Průměrná doba inkasa pohledávek

Tabulka 25: Doba inkasa pohledávek

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Pohledávky	3 130 508	3 154 867	2 314 583	2 302 480	2 699 915
Tržby	5 048 943	5 087 115	3 717 845	4 705 175	5 450 899
Doba inkasa pohledávek	223,21	223,26	224,12	176,17	178,31

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Nejdelší doba obratu pohledávek byla v roce 2012. Naopak nejkratší dobu inkasa pohledávek zaznamenal rok 2013. V tomto roce doba inkasa trvala 176 dní. V roce 2014 se tato doba mírně prodloužila o 2 dny, ale celkově byla v tomto roce situace o 46 dní lepší než v roce 2012.

Doba obratu krátkodobých závazků

Tabulka 26: Doba obratu krátkodobých závazků.

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Krátkodobé závazky	2 316 701	2 479 376	1 893 903	2 233 057	2 178 428
Tržby	5 048 943	5 087 115	3 717 845	4 705 175	5 450 899
Doba obratu krát. závazků	165,19	175,46	183,39	170,85	143,87

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Do roku 2012 společnost zvyšovala dobu obratu krátkodobých závazků až na 183 dní. Ovšem do roku 2014 tato doba poklesla na 144 dní.

Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. Tato skutečnost ve společnosti neplatí. Ze srovnání tabulek č. 25 a č. 26 je evidentní, že společnost splácí své závazky dříve, než obdrží inkaso svých pohledávek.

Ukazatele zadluženosti

U zadluženosti budou zkoumány základní poměrové ukazatele: debt ratio, equity ratio a úrokové krytí. V tabulkách bude nastíněn vývoj zkoumaných položek a ukazatelů v časovém horizontu pěti let.

Debt ratio – věřitelské riziko

Tabulka 27: Debt ratio

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Cizí kapitál	3 311 480	3 390 456	2 589 484	2 845 683	2 735 435
Celková aktiva	4 282 169	4 380 905	3 593 830	3 853 532	3 804 315
Debt ratio	77,33%	77,39%	72,05%	73,85%	71,90%

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Debt ratio se vypočte za pomoci poměru cizích zdrojů a celkových aktiv. Za sledované období bylo věřitelské riziko na nejvyšší úrovni 77 % v rocích 2010 a 2011. Tuto situaci zapříčinily vysoké krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry. Od roku 2012 nastartoval pozitivní trend ve snižování věřitelského rizika. Snižování bylo příčinou poklesu krátkodobých závazků i krátkodobých bankovních úvěrů. Především bankovní úvěry, které v roce 2010 dosahovaly přes 500 milionů Kč, se celkově snížily do roku 2014 téměř na 170 milionů Kč. Tento ukazatel v roce 2014 dosáhl 71,9 %. Doporučená hodnota věřitelského rizika se pohybuje okolo 50-60 %, proto by podnik měl nadále pokračovat v klesajícím trendu. Je potřeba brát v úvahu, že většina velkých stavebních

společností více využívá cizí zdroje pro financování náročných stavebních zakázek. Proto právě klesající trend sledávám důležitým.

Equity ratio – samofinancování

Tabulka 28: Equity ratio

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	965 459	986 786	1 000 466	1 004 100	1 048 265
Celková aktiva	4 282 169	4 380 905	3 593 830	3 853 532	3 804 315
Equity ratio	22,55%	22,52%	27,84%	26,06%	27,55%

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Equity ratio je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika a dohromady by tyto ukazatele měly dát přibližně 100 %. Tato podmínka je u analyzovaných ukazatelů splněna. Samofinancování se od roku 2010 do roku 2012 zvyšovalo na 27,84 %. Tato hodnota byla z analyzovaných roků nejvyšší. Poté v roce 2013 vzrostla aktiva a následkem byl pokles ukazatele samofinancování. V roce 2014 opět ukazatel vrostl a aktiva společnosti byla financována penězi akcionářů z 27,55 %.

Úrokové krytí

Tabulka 29: Úrokové krytí

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT	40 317	63 154	54 529	47 393	94 733
Nákladové úroky	21 983	14 556	13 328	7 483	7 327
Úrokové krytí	1,83	4,34	4,09	6,33	12,93

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Ukazatel úrokového krytí je dán podílem EBIT a nákladových úroků. Jako optimální hodnota se doporučuje 6 a více a jako minimální hranice se uvádí hodnota 3. Z tabulky č. 29 je zřejmé, že v kritické situaci se podnik nacházel v roce 2010, kdy hodnota úrokového krytí byla 1,83. Důvodem byl jistě výše zmíněný krátkodobý bankovní úvěr, jehož příčinou se nákladové úroky vyšplhaly přes 20 milionů, a nejnižší výsledek hospodaření za zkoumané období. Od roku 2013 se situace společnosti zlepšila a dosahovala optimálních hodnot. V roce 2014 byla situace velmi příznivá, kdy ukazatel úrokového krytí byl 12,93. Příčinou byl nejvyšší výsledek hospodaření za zkoumané roky a nejnižší nákladové úroky.

5.4.2 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Řízením lidských zdrojů se ve společnosti zabývá úsek personalistika. Tento úsek se dělí na útvar Personálního řízení, útvar BOZP a útvar Personální administrativy a mezd.

Útvar Personálního řízení zabezpečuje potřeby organizačních jednotek na nábor zaměstnanců, řídí jejich adaptaci, vzdělává zaměstnance, zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců, podporuje rozvoj personálních rezerv ve společnosti, zajišťuje proces řízení pracovního výkonu a propaguje společnost jako dobrého zaměstnavatele.

Útvar Personální administrativy a mezd zpracovává personální administrativu, mzdy, změny a ukončování pracovních poměrů, obstarává doklady ke splnění kvalifikačních předpokladů, zpracovává statistické analýzy o zaměstnancích a stanovuje mzdovou politiku.

Útvar BOZP má za úkol udržovat a neustále rozvíjet systém řízení bezpečné práce a ochrany zdraví. Tento útvar má za cíl eliminovat poškození zdraví osob aplikováním zásad pro bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci v rámci systému řízení v souladu s legislativou a jinými požadavky BOZP. Posuzuje procesy z hlediska ohrožení zdraví, zajišťuje systém školení, spolupracuje se správními orgány atd.

Procesy personálního úseku

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů ve společnosti jsou následující procesy:

- nábor zaměstnanců,
- řízení pracovního výkonu,
- rozvoj personálních rezerv,
- personální marketing,
- vzdělávání,
- odměňování,
- péče o zaměstnance,
- změny a ukončení pracovního poměru,
- zpracování a chod personální administrativy a mezd,
- udržování a neustálé zlepšování systému řízení bezpečné práce,
- jednání se živnostenskými úřady.

Za veškeré tyto činnosti zodpovídá personální ředitel.

V následující části budou popsány hlavní náplně procesů a budou zhodnoceny jejich přínosy.

Nábor zaměstnanců

Náborem zaměstnanců společnost získává lidské zdroje potřebné pro fungování společnosti. Tento proces funguje na základě spolupráce mezi vedoucími zaměstnanci a zaměstnanci útvaru Personálního řízení. Vedoucí pracovník identifikuje potřebu obsazení nového pracovního místa přes inzerci, pohovory k přijetí nového zaměstnance.

Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců je proces seznámení nového zaměstnance se společností, jejími základními pravidly a hodnotami. Vedoucí zaměstnanci stanovují adaptační plán a samotný průběh adaptace. Proces adaptace je hodnocen a podává zpětnou vazbu pro vedoucí pracovníky.

- Přínosem náboru a adaptace pracovníků je zvýšená motivace a loajalita zaměstnanců, obsazení volných pracovních pozic vhodným kandidátem, nastavení adaptačního procesu, rychlejší začlenění nového zaměstnance do systému společnosti, efektivní práce s mentory a stanovení cílů po skončení zkušební doby.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu se snaží nalézt a využít potenciál, schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti zaměstnanců. Do tohoto procesu patří pravidelné hodnocení zaměstnanců, které slouží k zvyšování efektivnosti práce, stanovení cílů a rozvoje zaměstnanců.

- Přínosem je podpora loajality, interní komunikace, vyhodnocení plnění cílů, nastavení SMART cílů a určení rozvojových programů.

Vzdělávání řádné, mimořádné a periodické

Vedoucí zaměstnanci identifikují vzdělávací potřeby jednotlivých pracovníků. Personální úsek zpracovává souhrnný plán vzdělávání pro celou společnost a pracuje s výsledky hodnocení vzdělávacích akcí. Řádného školení se účastní veškerí zaměstnanci. Periodické vzdělávání je zajišťováno na základě končící platnosti školení popřípadě certifikátů a osvědčení. Mimořádné školení zahrnuje vnitropodnikové kurzy pro vedoucí zaměstnance.

Pro rok 2016 jsou doporučeny následující vzdělávací aktivity: ekonomika pro výrobní oblast, KROS PLUS – nástroj pro tvorbu rozpočtů a kalkulací, MS OUTLOOK, PROJECT, novela stavebního zákona, novela zákona o zadávání veřejných zakázek, odborná způsobilost pro práci na železnici, nejčastější reklamace a jak jim předcházet, legislativa a praxe pro výrobní oblast, příprava k autorizačním zkouškám atd.

- Přínosem jsou vyšší znalosti, dovednosti a kvalifikace zaměstnanců, zlepšení komunikace, rozvoj firemní kultury a sdílení firemních hodnot, dostatečný počet kompetentních osob pro realizaci projektů.

Řízení rozvoje personálních rezerv

Znamená podporu při identifikaci lidí s potenciálem dalšího rozvoje. V tomto procesu je nastaven rozvojový program pro personální rezervy. Tento program propojuje spolupráci mezi zaměstnanci a manažery. Absolventi programu jsou umístěni na vhodná místa.

- Přínosem je zvýšená návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců, udržení zaměstnanců s vysokým potenciálem, vytvoření rozvojových plánů pro zaměstnance na klíčových pozicích, zdokonalení manažerských schopností a identifikace zaměstnanců s vysokým potenciálem.

Personální marketing

Personální marketing je rozdělen na interní a externí personální marketing. Cílem interního personálního marketingu je podporovat komunikaci, firemní kulturu či průzkum spokojenosti zaměstnanců. Cílem externího personálního marketingu je propagovat společnost jako dobrého zaměstnavatele.

- Přínosem je propagace dobrého jména podniku, podpora náboru zaměstnanců a prověření potenciálních zaměstnanců.

Péče o zaměstnance

Zaměstnanci jsou informováni o benefitech a je jim poskytováno poradenství o možnosti čerpání benefitů, které společnost poskytuje.

Mezi zaměstnanecké benefity patří stravenky, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, příspěvek na dopravu, ubytování, na řešení zdravotních potřeb, sociální fond, bezúročná půjčka na pořízení, rekonstrukci, vylepšení bytové situace, na vybavení domácnosti.

- Přínosem je motivace, spokojenost a loajalita zaměstnanců.

Odměňování

Odměňování je proces nastavení mzdové politiky společnosti, systému odměňování a postihů za pracovní nedostatky. Je analyzován vývoj mezd na trhu a navrhovány úpravy mezd.

Zaměstnanci mají uzavřené pracovní smlouvy na základě zákoníku práce. Systém odměňování zahrnuje pevnou a pohyblivou složku mzdy. Pevná složka zahrnuje pravidelnou měsíční mzdu. Pohyblivá složka je sestavována na základě měsíčního ohodnocení zaměstnance, který má možnost získat prémie za dosažení pracovního výkonu, docházky atd. Hospodaření společnosti má vliv na odměny vedoucích pracovníků.

- Přínosem je pocit dobře odvedené práce a následná vyšší motivovanost zaměstnanců.

Personální administrativa a mzdy

Proces měsíčního zpracování mezd a kontroly prvotních dokladů, přes likvidaci cestovních příkazů až po zajištění odvodových povinností. Vedení personální agendy při nástupu nových zaměstnanců a při zpracování změn u současných zaměstnanců.

- Přínosem je spokojenost zaměstnanců, bezchybná práce bez následných sankcí a penále ze strany státních orgánů.

Změny a ukončení pracovního poměru

Proces úpravy organizační struktury, pracovního zařazení, pracovního poměru se všemi potřebnými podklady.

- Přínosem je efektivní organizační struktura a pracovní zařazení.

Přínosy uvedených procesů považují za silné stránky personálního útvaru. Vybrané silné stránky:

- Motivace a loajalita zaměstnanců,
- dobré jméno společnosti,
- návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců,
- vyšší znalosti, dovednosti a kvalifikace zaměstnanců,
- zlepšená komunikace,

- rozvoj firemní kultury a sdílení firemních hodnot,
- dostatečný počet kompetentních zaměstnanců,
- udržení si kvalifikovaných zaměstnanců.

Při analýze pracovních zdrojů si dle Mallya (2007) musí podnik odpovědět na následující otázky:

Má společnost správné zaměstnance s potřebnými znalostmi?

- Ano, společnost má zaměstnance s potřebnými znalostmi. Potřebné znalosti zajišťuje proces vzdělávání, který je zaměstnancům poskytován. Ve společnosti je však nízká zastupitelnost lidí.

Poskytuje vyhovující pracovní podmínky?

- Společnost poskytuje vyhovující pracovní podmínky a snaží se je neustále zlepšovat. I ve strategii pro rok 2016 je viditelná snaha o zlepšení těchto podmínek, kdy je prioritním zvyšovat ochranu zdraví při práci, aktualizovat bonusový systém a systém hodnocení zaměstnanců.

Jaké má vztahy se vzdělávacími institucemi?

- Společnost spolupracuje se vzdělávacími institucemi. Přijímá studenty na odborné praxe, pomáhá studentům s jejich kvalifikačními pracemi, zajišťuje stáž v mateřské společnosti v Německu a nabízí studentům brigády.

Jsou zaměstnanci informováni o rozvoji uvnitř podniku?

- Ve společnosti je dostačující vnitřní komunikace, kdy se v rámci jednotlivých vnitrofiremních procesů prezentují a prosazují krátkodobé, dílčí strategie a cíle. Zaměstnanci jsou informováni vedoucími pracovníky, informačním systémem a v neposlední řadě interním časopisem Spektrum.

5.4.3 Klíčové faktory úspěchu

U této vnitřní analýzy jsou určeny faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost společnosti. Mezi klíčové faktory úspěchu HOCHTIEF CZ patří:

- kvalita služeb,
- kvalita výstavby,
- dobré jméno podniku,
- zkušenosti manažerů,

- péče o zákazníky, zaměstnance,
- nákladová efektivnost,
- technologické postupy,
- produktivita práce,
- nízké distribuční náklady,
- obchodní dovednosti,
- dlouhodobé sledování zakázek.

5.4.4 Analýza konkurenceschopnosti

U této analýzy budou klíčové faktory úspěchu HOCHTIEF CZ ohodnoceny ve srovnání s hlavními konkurenty. Pro hodnocení analýzy konkurenceschopnosti bude použita tabulka, kterou doporučuje používat Tichá a Hron (2010).

Každému klíčovému faktoru úspěchu byla přiřazena váha a faktory byly ohodnoceny stupnicí 1 až 5 (1 = nejlepší, 5 = nejhorší) u všech konkurentů. Výběr konkurentů je identický jako u analýzy konkurentů.

Tabulka 30: Analýza konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha	HOCHTIEF		Metrostav		STRABAG		PSJ		SWIETEL SKY	
Kvalita služeb	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Reputace, image	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Dostupnost surovin, náklady	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Technologické postupy	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Výrobní schopnosti	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Marketing, distribuce	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Finanční situace	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Nákladová pozice	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Schopnost cenového boje	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Součet vah Vážené skóre konkurenční síly	1	2,15		2		2,5		1,9		2,5	

Zdroj: zaměstnanec HOCHTIEF CZ, vlastní zpracování, (na základě rastru Tichá & Hron 2010)

Z analýzy vyplynulo, že nejvíce konkurenceschopná je společnost PSJ s celkovým skóre 1,9. Druhá se umístila společnost Metrostav s hodnotou 2, kterou můžeme považovat za leadera na trhu. Na třetím místě se umístila posuzovaná společnost HOCHTIEF CZ a na děleném posledním místě se umístily společnosti STRABAG a SWIETELSKY.

Z tabulky č. 30 je zřejmé, že společnost HOCHTIEF CZ vyniká v kvalitě služeb, reputaci, výrobních schopnostech a finanční situaci, veškeré tyto faktory zaručují její konkurenceschopnost. Také je zde potvrzen fakt, že na stavebním trhu existuje vyostřený konkurenční boj, neboť i v ohodnocení klíčových faktorů jsou společnosti poměrně vyrovnané mezi hodnotami 2 – 3. Nejhorším použitým ohodnocením byla hodnota 4, kterou získaly společnosti Metrostav a STRABAG ve faktoru reputace podniku. Například image Metrostavu a. s. se zhoršila po problémech s projektem výstavby tunelu Blanka.

5.5 SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřena na interní vlivy (silné a slabé stránky podniku) a externí vlivy (příležitosti a ohrožení), které jsou pro podnik strategicky významné. Nejprve byly vyjmenovány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku, které byly získány na základě výše provedených analýz a konzultovány s pracovníky společnosti.

Silné stránky

1. Vysoká hodnota základního jmění akciové společnosti.
2. Aktiva čtyřnásobně vyšší než vlastní kapitál.
3. Poměrně vysoká schopnost hradit své závazky a uspokojovat věřitele.
4. Vysoká kvalita poskytovaných služeb.
5. Značný nárůst výsledku hospodaření.
6. Dobré jméno společnosti.
7. Motivace a loajalita zaměstnanců.
8. Znalosti, dovednosti a kvalifikace zaměstnanců.

Slabé stránky

9. Vysoké správní režijní náklady.
10. Komplikované, netransparentní a kapacitně zatěžující vnitřní schvalovací procesy v rámci jednotlivých divizí a hlavní správy společnosti.
11. Kolísavý charakter ukazatelů rentability.
12. Vyjednávací politika z hlediska závazků.
13. Nízká zastupitelnost zaměstnanců.
14. Malý objem veřejných zakázek.
15. Nedostatečná informovanost zákazníků o hospodářských výsledcích.
16. Problém s obsazením klíčové pozice obchodního ředitele divize Čechy.

Příležitosti

17. Získání nových zákazníků.
18. Rozvoj technologií, které zvýší kvalitu poskytovaných služeb, spokojenost zákazníků a urychlí výrobní proces.
19. Vyšší odvaha při podávání nabídek v rámci tendru.

- 20. Dotační programy státu a Evropské unie.
- 21. Nárůst stavební výroby.
- 22. Stabilita vlády.
- 23. Vývoj HDP a zaměstnanosti.
- 24. Zjednodušení a zrychlení procesu výstavby.

Hrozby

- 25. Platební morálka klientů – nebonitní klienti.
- 26. Snižující se počet investorů.
- 27. Korupční prostředí.
- 28. Rostoucí vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů.
- 29. Úbytek surovin.
- 30. Snižování počtu poptávaných projektů.
- 31. Dumpingové ceny u nabídek konkurence.
- 32. Intenzivní konkurenční boj.

5.6 Výběr strategie

Pro zjištění strategie budou výše uvedené faktory seřazeny od nejvýznamnějších po nejméně významné. Následně budou faktory porovnány metodou párového srovnání - Fullerova trojúhelníku.

Pořadí faktorů od nejvýznamnějších po nejméně významné:

- 5. Značný nárůst výsledku hospodaření.
- 3. Poměrně vysoká schopnost hradit své závazky a uspokojovat věřitele.
- 8. Znalosti, dovednosti a kvalifikace zaměstnanců.
- 10. Komplikované, netransparentní a kapacitně zatěžující vnitřní schvalovací procesy v rámci jednotlivých divizí a hlavní správy společnosti.
- 16. Problém s obsazením klíčové pozice obchodního ředitele divize Čechy.
- 28. Rostoucí vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů.
- 6. Dobré jméno společnosti.
- 4. Vysoká kvalita poskytovaných služeb.
- 21. Nárůst stavební výroby.
- 14. Malý objem veřejných zakázek.
- 24. Zjednodušení a zrychlení procesu výstavby.
- 7. Motivace a loajalita zaměstnanců.
- 2. Aktiva čtyřnásobně vyšší než vlastní kapitál.
- 18. Rozvoj technologií, které zvýší kvalitu poskytovaných služeb, spokojenost zákazníků a urychlí výrobní proces.

26. Snižující se počet investorů.
1. Vysoká hodnota základního jmění akciové společnosti.
25. Platební morálka klientů – nebonitní klienti.
17. Získání nových zákazníků.
9. Vysoké správní režijní náklady.
11. Kolísavý charakter ukazatelů rentability.
32. Intenzivní konkurenční boj.
20. Dotační programy státu a Evropské unie.
31. Dumpingové ceny u nabídek konkurence.
22. Stabilita vlády.
12. Vyjednávací politika z hlediska závazků.
19. Vyšší odvaha při podávání nabídek v rámci tendru.
13. Nízká zastupitelnost zaměstnanců.
23. Vývoj HDP a zaměstnanosti.
30. Snižování počtu poptávaných projektů.
15. Nedostatečná informovanost zákazníků o hospodářských výsledcích.
27. Korupční prostředí.
29. Úbytek surovin.

Ze seřazených faktorů byla vytvořena metoda párového srovnání - Fullerův trojúhelník, která je uvedena v příloze č. 3 Na základě této metody budou v tab. č. 31 vypočítány váhy jednotlivých faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení a na závěr bude vybrána optimální strategie.

Pro stanovení váhy jsem nejprve vypočítala absolutní četnost, tzn. kolikrát byl určitý faktor preferován před jiným faktorem. Absolutní četnost jsem vydělila počtem všech porovnání a získala jsem výsledné váhy jednotlivých faktorů. Váhy za skupinu jsou součtem vah jednotlivých faktorů pro příslušné SWOT skupiny.

Tabulka 31: SWOT analýza

Skupina SWOT	Faktor	Pořadí	Absolutní četnost	Váha v %	Váhy v % za skupinu
Silné stránky	1. Vysoká hodnota základního jmění akciové společnosti	16	16	3,23	39,11
	2. Aktiva čtyřnásobně vyšší než vlastní kapitál	13	19	3,83	
	3. Poměrně vysoká schopnost hradit své závazky a uspokojovat věřitele	2	30	6,05	
	4. Vysoká kvalita poskytovaných služeb	8	24	4,84	
	5. Značný nárůst výsledku hospodaření	1	31	6,25	
	6. Dobré jméno společnosti	7	25	5,04	
	7. Motivace a loajalita zaměstnanců	12	20	4,03	
	8. Znalosti, dovednosti a kvalifikace zaměstnanců	3	29	5,85	
Slabé stránky	9. Vysoké správní režijní náklady	19	13	2,62	23,39
	10. Komplikované, netransparentní a kapacitně zatěžující vnitřní schvalovací procesy v rámci jednotlivých divizí a hlavní správy společnosti	4	28	5,65	
	11. Kolísavý charakter ukazatelů rentability	20	12	2,42	
	12. Vyjednávací politika z hlediska závazků	25	7	1,41	
	13. Nízká zastupitelnost zaměstnanců	27	5	1,01	
	14. Malý objem veřejných zakázek	10	22	4,44	
	15. Nedostatečná informovanost zákazníků o hospodářských výsledcích	30	2	0,40	
	16. Problém s obsazením klíčové pozice obchodního ředitele divize Čechy	5	27	5,44	
Příležitosti	17. Získání nových zákazníků	18	14	2,82	20,97
	18. Rozvoj technologií, které zvýší kvalitu poskytovaných služeb, spokojenost zákazníků a urychlí výrobní proces	14	18	3,63	
	19. Vyšší odvaha při podávání nabídek v rámci tendru	26	6	1,21	
	20. Dotační programy státu a Evropské unie	22	10	2,02	
	21. Nárůst stavební výroby	9	23	4,64	
	22. Stabilita vlády	24	8	1,61	
	23. Vývoj HDP a zaměstnanosti	28	4	0,81	
	24. Zjednodušení a zrychlení procesu výstavby	11	21	4,23	

Hrozby	25.	Platební morálka klientů - nebonitní klienti	17	15	3,02	16,53
	26.	Snižující se počet investorů	15	17	3,43	
	27.	Korupční prostředí	31	1	0,20	
	28.	Rostoucí vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů	6	26	5,24	
	29.	Úbytek surovin	32	0	0	
	30.	Snižování počtu poptávaných projektů	29	3	0,60	
	31.	Dumpingové ceny u nabídek konkurence	23	9	1,81	
	32.	Intenzivní konkurenční boj	21	11	2,22	
Celkem			-	496	100	100

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší váhy získaly skupiny silných stránek a příležitostí a z provedené SWOT analýzy byla vymezena SO strategie využití. Tato strategie znamená ideální stav, kdy podnik disponuje silnými stránkami, které mu pomohou zhodnotit příležitosti vnějšího okolí.

Společnost by v rámci této strategie měla stavět na rozvoji silných stránek a maximalizovat a využívat své příležitosti. Silné stránky si společnost vybuodovala pomocí dlouhodobého působení na stavebním trhu a v pozicích hlavního dodavatele významných stavebních projektů má přehled o příležitostech na jednotlivých segmentech trhu.

5.7 Shrnutí a návrhy změn

Strategie společnosti pro rok 2016 – 2018 se zaměřuje na dlouhodobé udržení pozice špičkové stavební firmy. Zaměřuje se například na zlepšování vnitřních procesů, bezpečnosti práce, bonusového systému, ekonomické stability, obchodní strategie a zvyšování zisku.

Ve strategii je také uveden cíl ohledně vstupu do segmentu živičných prací. Tímto vstupem by společnost posílila svou pozici v oblasti dopravní infrastruktury. Z provedené SWOT analýzy je zřejmé, že společnost má dostatek silných stránek a příležitostí, aby se jí zamýšlený vstup do tohoto segmentu vydařil.

Z výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí vyplynulo, že společnost má vysokou konkurenceschopnost. V současné době má silnou pozici na trhu a patří mezi deset

největších stavebních společností v rámci českého trhu. Využívá svých silných stránek k využití příležitostí a snaží se omezovat stránky slabé.

Z finanční analýzy vyplynulo, že poměrové ukazatele mají v roce 2014 rostoucí charakter. Podle mého názoru je tento nárůst z části odrazem toho, že se české stavebnictví v průběhu roku 2014 začalo zotavovat z recese.

Ukazatel běžné likvidity se v rámci zkoumaných roků pohyboval okolo doporučovaných hodnot a společnost byla schopna hradit své závazky a uspokojovat věřitele. Pohotová likvidita během zkoumaných let přesahovala hodnotu 1. Peněžní likvidita je udržována na hranici 0,2 s výjimkou roků 2012 a 2014.

Ukazatele rentability neměly vzestupný charakter. V roce 2014 se však situace zlepšila a ukazatele se začaly zvyšovat. Důvodem je, že začal narůstat EBIT i čistý zisk. Doporučením je stabilní navyšování těchto ukazatelů v dalších letech.

U ukazatelů aktivity je možné z ohodnocení obratu aktiv vyvodit, že společnost efektivně využívá majetkovou vybavenost. Obrat zásob měl negativní vývoj v rocích 2012 a 2013, kdy se také značně prodloužila doba obratu zásob. V roce 2014 se obrat zásob navýšil a snížila se i doba obratu zásob. Doba obratu pohledávek je delší než doba obratu závazků, tudíž vyjednávací politika z hlediska závazků je slabou stránkou podniku. Doporučovala bych, aby se podnik snažil snížit dobu obratu závazků pod dobu obratu pohledávek a zlepšil své vyjednávací schopnosti v těchto oblastech.

Věřitelské riziko bylo v roce 2014 71,9 %, avšak u stavebních společností je vyšší zatížení aktiv cizími zdroji běžné. Pozitivní je, že se tento ukazatel oproti roku 2013 snížil a společnost snižovala krátkodobé závazky i krátkodobé bankovní úvěry. Tento klesající charakter bych doporučovala udržet i v dalších letech. Ukazatel úrokového krytí se od roku 2013 drží nad doporučenou hodnotou 6.

Z analýzy faktorů podnikových a pracovních zdrojů jsem získala informace o přínosech procesů personálního úseku. Procesy zajišťují vyšší motivaci a loajalitu zaměstnanců, dobré jméno společnosti, návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců, zlepšenou komunikaci, rozvoj firemní kultury, kompetentní a kvalifikované zaměstnance. Tyto přínosy jsou silnými stránkami společnosti a napomáhají zvyšovat konkurenceschopnost podniku. Slabou stránkou je nižší zastupitelnost zaměstnanců, zde bych doporučovala dvě možnosti. První z nich je, zaměřit školení na vyšší počet zaměstnanců, kteří by získali totožné znalosti z potřebné oblasti. Druhou možností je

nabídnout praxe studentům, kteří by se na daných pozicích zaučili, a pokud by měli vysoký potenciál, mohli by v podniku dostat nabídku pracovní pozice a přinést nové nápady a myšlenky. Návrhem pro oddělení personálního úseku je zapojit a vzdělávat zaměstnance v oblasti životního prostředí, společenské odpovědnosti a odpovědného podnikání. Tento krok by mohl zvýšit povědomí o udržitelném rozvoji a hospodaření firmy.

Je potřeba neustále zjišťovat potřeby a přání nových i stávajících zákazníků a zajišťovat analýzy ohledně známých skupin potenciálních zákazníků. Dále je vhodné zaměřit se na to, jak zákazníci vnímají společnost. Z průzkumu společnosti totiž vyplynulo, že je potřeba zvýšit povědomí o udržitelném rozvoji a hospodaření firmy. Dle mého názoru je možné zvýšit povědomí zákazníků o udržitelném rozvoji pomocí reklamy na stavbách. U stavebního projektu je na reklamních plachtách umístěno logo společnosti, která danou stavbu realizuje. K tomuto logu by mohlo být přidáno heslo, které by poukazovalo na soulad společnosti s životním prostředím. Další možností je přidat heslo na hlavní webovou stránku společnosti.

Navrhuji, aby se společnost pokusila spolupracovat s mateřskou společností v Německu a zahraničními pobočkami. Společnost by mohla podávat nabídky a realizovat projekty na těchto zahraničních trzích s využitím znalostí a zkušeností koncernu HOCHTIEF. Existuje zde však bariéra, že zahraniční společnosti nebudou chtít upustit od části svých stavebních projektů na daném území a snahy o spolupráci společnosti HOCHTIEF CZ na jejich trhu budou vnímat jako ohrožení vlastního podnikání.

Dále bych navrhovala, aby bylo větší skupině zaměstnanců poskytováno školení v německém jazyce, jelikož mateřská společnost se nachází právě v Německu.

Nezbytné je neustále analyzovat trh, zákazníky, dodavatele, konkurenci a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. Tyto skutečnosti mohou společnosti zajistit vyšší konkurenceschopnost. Důležitá je taktéž identifikace možných ohrožení. Je potřeba zajistit, aby případný dopad hrozeb byl minimální. Proto je potřeba provádět analýzy v rámci dostupnosti surovin a zdrojů, korupčního prostředí či dumpingových cen konkurence.

Je potřeba, aby společnost stále prověřovala plány a možnosti potenciálních klientů v rámci dotačních programů států a Evropské unie. Společnost by také měla využívat

svých kapacit pro uspokojení speciálních potřeb zákazníků a optimalizovat plánované projekty oproti počátečním nákladům na realizaci investic.

Také je potřeba zajistit stabilní obsazení klíčové pozice obchodního ředitele divize Čechy. Tato pozice byla dlouhodobě neobsazená, poté se pouze na krátkou dobu obsadila a nyní se opět hledá vhodný kandidát na obchodního ředitele. Doporučila bych, aby na tuto pozici byl nalezen člověk v co nejkratším horizontu a zůstal na této pozici dlouhodobě.

Ve společnosti jsou komplikované, netransparentní a kapacitně zatěžující vnitřní schvalovací procesy v rámci jednotlivých divizí a hlavní správy společnosti. Zde by bylo vhodné zavést jasnou a jednotnou metodologii, která by stanovila a zjednodušila vnitřní schvalovací procesy.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku s využitím metod a postupů strategického řízení.

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti HOCHTIEF CZ jsem vypracovala vybrané analýzy z vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Vnější prostředí podniku jsem hodnotila pomocí STEP analýzy, Porterova modelu pěti sil, analýzy konkurentů a analýzy atraktivity odvětví. Vnitřní prostředí jsem ohodnotila pomocí finanční analýzy, faktorů podnikových a pracovních zdrojů, klíčových faktorů úspěchu a analýzy konkurenceschopnosti. Výsledky z provedených analýz sloužily jako podklad pro SWOT analýzu, z jejíž výsledků jsem formulovala strategii vhodnou pro podnik.

Z analýz vyplynulo, že HOCHTIEF CZ má velice silnou pozici na trhu a využívá řadu konkurenčních výhod. K jeho konkurenceschopnosti mu napomáhají silné stránky a příležitosti. Podnik má samozřejmě i stránky slabé a čelí hrozbám, avšak i tyto faktory mu mohou pomoci v podnikání. Podnik se snaží neustále zlepšovat slabé stránky a analyzování hrozeb mu napomůže lépe čelit následným rizikům.

Mezi hlavní konkurenční výhody patří kvalita poskytovaných služeb, dobré jméno podniku, zkušenosti a vzdělání zaměstnanci, technologické postupy ve výrobě, kvalita a doba výstavby, nízké distribuční náklady atd.

Z analýzy vnějšího podniku jsem za pomoci sestavení STEP analýzy zjistila následující faktory, které mohou eventuálně ovlivnit podnik. Nastává trend poklesu zájmu o technické obory a výuku řemesel, což může mít za následek nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Zastarávání výrobních prostředků může znamenat vysoké finanční náklady. Růst HDP a zaměstnanosti může zvýšit objem stavební produkce. Zákon o veřejných zakázkách může přispět ke snížení administrativní zátěže společnosti a k rozvoji a stabilizaci v oblasti stavebních prací.

Z Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že ohrožení ze strany nových konkurentů společnosti nehrozí. V dnešní turbulentní době narůstá vyjednávací síla dodavatelů. Zákazník má vysokou vyjednávací sílu, protože může snadno přejít ke konkurenci. Ohrožení ze strany substitutů představují použité technologie a nové materiály.

Konkurenční boj je mezi současnými rivaly obrovský a je způsoben poklesem zakázek ve veřejném sektoru.

V analýze konkurentů jsem identifikovala čtyři hlavní konkurenty společnosti, kterými jsou Metrostav a. s., STRABAG a. s., PSJ a. s. a SWIETELSKY s. r. o. Největším z těchto konkurentů je společnost Metrostav a. s. Z analýzy atraktivity odvětví jsem vyhodnotila, že HOCHTIEF CZ se nachází v doporučeném rozmezí.

Z analýzy vnitřního prostředí podniku jsem odhalila jeho silné a slabé stránky. V oblasti podnikových a pracovních zdrojů podnik poskytuje vyhovující pracovní podmínky, spolupracuje se vzdělávacími institucemi a informuje o rozvoji uvnitř firmy. Prioritou je zvyšovat ochranu zdraví při práci, aktualizovat bonusový systém a systém hodnocení zaměstnanců. Doporučením je zvýšit možnost zastupitelnosti na základě školení vyššího počtu zaměstnanců nebo spolupráce se studenty a zapojení a vzdělávání zaměstnanců v oblasti udržitelného rozvoje. U finanční analýzy je silnou stránkou vysoká hodnota základního jmění, aktiva čtyřnásobně vyšší než vlastní kapitál, ukazatel běžné a pohotové likvidity a značný nárůst výsledku hospodaření. Z pohledu finanční analýzy patří mezi slabé stránky ukazatele rentability, doba obratu závazků s komparací s dobou obratu pohledávek a vyšší ukazatel věřitelského rizika. Návrhem je zajistit stále rostoucí vývoj ukazatelů rentability, snížení doby obratu závazků pod dobu obratu pohledávek a pokračovat ve snižování věřitelského rizika.

Z prozkoumání klíčových faktorů v rámci analýzy konkurenceschopnosti jsem zjistila, že společnost vyniká v kvalitě služeb, reputaci, výrobních schopnostech a finanční situaci.

Zjištěné výsledky z vnější a vnitřní analýzy byly podkladem pro SWOT analýzu. Na základě SWOT analýzy jsem zjistila, že pro podnik je optimální strategie využít silné stránky a získat existující příležitost. Důležité je také odstranit slabé stránky a potlačit ohrožení.

Doporučuji, aby se společnost soustředila na rozvoj stávajících trhů a pokusila se navázat spolupráci na projektech s mateřskou společností a zahraničními pobočkami.

Ze zhodnocení konkurenceschopnosti podniku je zřejmé, že společnost HOCHTIEF CZ má na stavebním trhu silnou konkurenční pozici, kterou je schopna udržet i v následujících letech. Avšak je důležité, aby neustále analyzovala trh, zákazníky, dodavatele, konkurenty a zvyšovala kvalitu poskytovaných služeb.

7 Summary

The aim of this thesis was to evaluate the competitiveness of selected company by methods of strategic management. The selected company was the construction company HOCHTIEF CZ. This company belongs to leaders of construction market in the Czech Republic.

In the theoretical part I described the basic concepts of the competition, competitiveness, competitive advantage, strategic management, strategy and I defined analyses of external environment and internal environment.

In the practical part I analysed external environment and internal environment of the selected company. Results of analyses were reflected in the SWOT analysis. This analysis identified the strengths and weaknesses, opportunities and threats. The resulting strategy was S–O “Maxi – maxi” strategy. The company uses strengths to maximize opportunities. I advised penetration strategy. Company should monitor the market, customers, suppliers and competitors for growth of competitiveness.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, strategic management, strategy, external environment analysis, internal environment analysis, SWOT analysis.

8 Použitá literatura

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd. 800 s.) Praha: Grada.

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* (1. vyd.). Praha: Grada.

Bowman, C. (1996). *Strategický management* (1. vyd. 152 s.). Praha: Grada.

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku* (1. vyd. 256 s.) Praha: C. H. Beck.

Ferrell, O., & Hartline, M. D. (c2011). *Marketing Strategy* (5th ed. 764 p.). Mason, Ohio: South- Western Cengage Learning.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe..* (1. vyd.). Praha: Grada.

Holman, R. (2011). *Ekonomie* (5. vyd.). Praha: C. H. Beck.

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing* (2., rozš. a aktualiz. vyd. 204 s.) Praha: Grada.

Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi* (1. vyd. 365 s.). Praha: Grada.

Hučka, M., Kislingerová, E., & Malý, M. (2011). *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století* (1.vyd. 275 s.). Praha: C. H. Beck.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: Strategie a trendy* (1. vyd. 272 s.). Praha: Grada.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (2. vyd. 206 s.). Praha: C.H. Beck.

Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance* (3. vyd. 811 s.). Praha: C. H. Beck.

Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola* (9. přeprac. vyd. 710 s.). Praha: Grada.

Kotler, P. (c2001). *Marketing, management* (10., rozš. vyd. 720 s.). Praha: Grada.

Kotler, P., & Armstrong, G. (c2004). *Marketing: a managerial approach* (9th ed.). Praha: Grada.

- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti* (1. vyd. 280 s.). Praha: Grada.
- Krabec, T. (2009). *Oceňování podniku a standardy hodnoty* (1. vyd. 264 s.). Praha: Grada.
- Lewis, V. P., & Lewis, M. H. (2011). *From boardroom to whiteboard: a new generation of leadership*. Mustang, Oklahoma: Tate Publishing & Enterprises.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování* (1. vyd. 252 s.) Praha: Grada.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy* (1. vyd. 240 s.). Praha: Grada.
- McCarthy, E., & Perreault, W. D. (1987). *Basic marketing: a managerial approach* (9th ed.). Homewood, Illinois: Irwin.
- Nývtová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy* (1. vyd. 208 s.). Praha: Grada.
- Porter, M. E. (1994) *Konkurenční strategie* (1.vyd. 403 s.). Praha: Victoria Publishing.
- Porter, M. E. (1995). *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing.
- Rejnuš, O. (2014). *Finanční trhy* (4., aktualiz. a rozš. vyd. 760 s.). Praha: Grada.
- Růčková, P. (2010). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (3., rozš. vyd. 144s.). Praha: Grada.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2., přeprac. a dopl. vyd. 121 s.). Praha: C. H. Beck.
- Scholleová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy* (2., aktualiz. a rozš. vyd. 272 s.). Praha: Grada.
- Synek, M. (2007). *Manažerská ekonomika* (4., aktualiz. a rozš. vyd. 464 s.). Praha: Grada.
- Tichá, I., & Hron, J. (2010). *Strategické řízení* (1. vyd. 238 s.) Praha: ČZU (Praha) Credit.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy* (1. vyd. 240 s.). Praha: C.H. Beck.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení* (1. vyd. 688 s.). Praha: Grada. 2013.

Zamazalová, M. (2010). *Marketing* (2., přeprac. a dopl. vyd. 499 s.). Praha: C. H. Beck.

Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku* (1. vyd. 172 s.). Praha: Grada.

Ostatní zdroje:

Interní materiály HOCHTIEF CZ

Výroční zprávy hodnocených společností

Rozhovory se zaměstnanci

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategická analýza.....	10
Obrázek 2: Segmenty vnějšího prostředí	12
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	14
Obrázek 4: Vývoj společnosti.....	33
Obrázek 5: Organizační struktura HOCHTIEF CZ	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rast pro hodnocení konkurentů	17
Tabulka 2: Rastr analýzy atraktivity odvětví	18
Tabulka 3: Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti	26
Tabulka 4: Tabulka SWOT analýzy	28
Tabulka 5: Velikost konkurentů dle ročního obrátu v tisících Kč	37
Tabulka 6: 10 největších stavebních společností dle ročních obrátů	38
Tabulka 7: Velikost konkurentů dle průměrného evidenčního počtu zaměstnanců	39
Tabulka 8: 10 největších společností dle průměrného evidenčního počtu zaměstnanců	39
Tabulka 9: Ohodnocení faktorů ovlivňujících intenzitu konkurence	44
Tabulka 10: Hodnocení konkurentů	45
Tabulka 11: Analýza atraktivity odvětví	46
Tabulka 12: Horizontální analýza rozvahy - absolutní změny	47
Tabulka 13: Horizontální analýza rozvahy - relativní změny	49
Tabulka 14: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty - absolutní změny	50
Tabulka 15: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty - relativní změny	51
Tabulka 16: Běžná likvidita	52
Tabulka 17: Pohotová likvidita	53
Tabulka 18: Peněžní likvidita	53
Tabulka 19: ROCE	54
Tabulka 20: ROA	54
Tabulka 21: ROE	55
Tabulka 22: ROS	55
Tabulka 23: Obrat zásob, doba obrátu zásob	56
Tabulka 24: Obrat aktiv, doba obrátu aktiv	57
Tabulka 25: Doba inkasa pohledávek	57
Tabulka 26: Doba obrátu krátkodobých závazků	58
Tabulka 27: Debt ratio	58
Tabulka 28: Equity ratio	59
Tabulka 29: Úrokové krytí	59
Tabulka 30: Analýza konkurenceschopnosti	65
Tabulka 31: SWOT analýza	69

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty HOCHTIEF CZ.

Příloha 2: Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Příloha 3: Fullerův trojúhelník.

Přílohy

Příloha 1: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty HOCHTIEF CZ.

Rozvaha společnosti v plném rozsahu – aktiva:

Rozvaha v plném rozsahu						
Aktiva k 31. 12. (tis. Kč)		2014	2013	2012	2011	2010
	AKTIVA CELKEM	3 804 315	3 853 532	3 593 830	4 380 905	4 282 169
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek	192 501	211 093	250 110	314 613	369 900
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	71 063	80 529	96 373	107 496	108 918
1.	Zřizovací výdaje					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0				
3.	Software	835	504	1 332	2 387	3 448
4.	Ocenitelná práva	22			51	107
5.	Goodwill					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	8	25	41	58	74
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	70 009	80 000	95 000	105 000	105 289
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	189				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	104 164	111 727	134 060	161 590	201 768
1.	Pozemky	8 582	8 582	8 582	8 733	8 883
2.	Stavby	72 664	78 178	82 116	87 738	94 965
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	18 834	21 347	39 768	55 558	88 622
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů					
5.	Základní stádo a tažná zvířata					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	3 070	3 255	3 594	4 087	4 579
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 014	365		5 474	3 169
8.	Poskytnuté zálohy na DHM					1 550
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	17 274	18 837	19 677	45 527	59 214
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	15 174	16 737	17 677	43 527	57 214
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	100	100			
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek					
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva	3 556 628	3 612 147	3 295 588	4 037 052	3 885 739
C.I.	Zásoby	548 877	874 316	773 197	300 420	341 382
1.	Materiál	28 172	33 756	39 262	26 852	32 097
2.	Nedokončená výroba a polotovary	373 749	694 437	594 231	195 822	227 158
3.	Výrobky	6 453	12 495	4 307	2 511	8 228
4.	Zvířata					
5.	Zboží	140 503	133 628	135 397	75 235	73 899

6.	Poskytnuté zálohy na zásoby					
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	320 142	330 315	352 349	457 596	510 542
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	230 271	241 041	193 028	393 884	442 308
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
5.	Dohadné účty aktivní					
6.	Jiné pohledávky			88 300		
7.	Odložená daňová pohledávka	89 871	89 274	71 021	63 712	68 234
C.III.	Krátkodobé pohledávky	2 379 773	1 972 165	1 962 234	2 697 271	2 619 966
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 531 171	1 365 924	1 582 367	2 453 771	2 296 723
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	698 188	431 718	304 494	78 486	177 092
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	22 057	20 558	18 918	3 040	3 070
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
6.	Stát - daňové pohledávky	14 967	35 253	9 339	42 565	
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	16 264	21 628	24 041	5 320	5 538
8.	Dohadné účty aktivní	8 563	1 060	18 071	20 221	43 755
9.	Jiné pohledávky	88 563	96 024	5 004	93 868	93 788
C.IV.	Finanční majetek	306 836	435 351	207 808	581 765	413 849
1.	Peníze	761	1 232	4 106	1 033	1 063
2.	Účty v bankách	306 075	434 119	203 702	580 732	412 786
3.	Krátkodobý finanční majetek					
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek					
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	56 186	30 292	48 132	29 240	26 530
D.I.	Časové rozlišení	56 186	30 292	48 132	29 240	26 530
1.	Náklady příštích období	28 287	10 971	27 790	26 150	21 068
2.	Komplexní náklady příštích období					
3.	Příjmy příštích období	27 899	19 321	20 342	3 090	5 462

Zdroj: Výroční zprávy společnosti HOCHTIEF CZ, vlastní zpracování

Rozvaha společnosti v plném rozsahu – pasiva:

Rozvaha v plném rozsahu						
Pasiva k 31. 12. (tis. Kč)		2014	2013	2 012	2 011	2 010
	PASIVA CELKEM	3 804 315	3 853 532	3 593 830	4 380 905	4 282 169
A.	Vlastní kapitál	1 048 265	1 004 100	1 000 466	986 786	965 459
A.I.	Základní kapitál	350 736	350 736	350 736	350 736	350 736
1.	Základní kapitál	350 736	350 736	350 736	350 736	350 736
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)					
3.	Změny vlastního kapitálu					
A.II.	Kapitálové fondy	585	585	585	585	585
1.	Emisní ážio					
2.	Ostatní kapitálové fondy	585	585	585	585	585
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách					
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	85 367	86 831	88 928	90 356	91 640
1.	Zákonný rezervní fond	75 792	75 792	75 792	75 792	75 792
2.	Statutární a ostatní fondy	9 575	11 039	13 136	14 564	15 848
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	547 718	544 731	535 302	517 302	516 227
1.	Nerozdělený zisk minulých let	547 718	544 731	535 302	517 302	516 227
2.	Neuhrazená ztráta minulých let					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	63 859	21 217	24 915	27 807	6 271
B.	Cizí zdroje	2 735 435	2 845 683	2 589 484	3 390 456	3 311 480
B.I.	Rezervy	82 852	71 380	91 373	132 579	129 102
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky					
3.	Rezerva na daň z příjmů					
4.	Ostatní rezervy	82 852	71 380	91 373	132 579	129 102
B.II.	Dlouhodobé závazky	301 122	280 801	289 499	360 451	309 069
1.	Závazky z obchodních vztahů	288 936	273 190	272 271	336 667	290 299
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami					
3.	Závazky k účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	12 186	7 611	17 228	23 784	18 770
5.	Přijaté zálohy					
6.	Vydané dluhopisy					
7.	Směnky k úhradě					

8.	Dohadné účty pasivní					
9.	Jiné závazky					
10.	Odložený daňový závazek					
B.III.	Krátkodobé závazky	2 178 428	2 233 057	1 893 903	2 479 376	2 316 701
1.	Závazky z obchodních vztahů	1 264 609	1 218 501	904 220	1 206 822	1 029 814
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	42 150	23 232	4 413	48 019	28 973
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	102 654	132 064	120 577	439 799	280 625
5.	Závazky k zaměstnancům	35 942	38 682	52 008	31 285	38 291
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	18 863	19 676	20 475	16 071	19 561
7.	Stát - daňové závazky a dotace	11 120	18 086	13 790	4 862	75 251
8.	Přijaté zálohy	16 374	14 245	38 850	8 550	3 812
9.	Vydané dluhopisy					
10.	Dohadné účty pasivní	678 590	760 568	734 165	716 054	834 025
11.	Jiné závazky	8 126	8 003	5 405	7 914	6 349
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	173 033	260 445	314 709	418 050	556 608
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé					
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	173 033	260 445	314 709	418 050	556 608
3.	Krátkodobé finanční výpomoci					
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	20 615	3 749	3 880	3 663	5 230
C.I.	Časové rozlišení	20 615	3 749	3 880	3 663	5 230
1.	Výdaje příštích období	2 040	1 520	2 575	2 047	2 594
2.	Výnosy příštích období	18 575	2 229	1 305	1 616	2 636

Zdroj: Výroční zprávy společnosti HOCHTIEF CZ, vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty společnosti v plném rozsahu:

Výkaz zisku a ztráty						
Položka k 31. 12. (tis. Kč)		2014	2013	2012	2011	2010
I.	Tržby za prodej zboží	67 113	10 500	1 464	1 912	9 397
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	61 043	10 283		38	5 908
+	Obchodní marže	6070	217	1464	1874	3489
		5 098	4 808	4 120	5 053	5 015
II.	Výkony	639	661	836	514	048
		5 383	4 694	3 716	5 085	5 039
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	786	675	381	203	546
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	-286 034	108 583	400 206	-37 053	-30 193
3.	Aktivace	887	5 403	4 249	5 364	5 695
		4 179	4 015	3 295	4 076	3 965
B.	Výkonová spotřeba	915	326	992	523	300
		3 774	3 648	2 845	3 537	3 387
1.	Spotřeba materiálu a energie	017	184	624	055	363
2.	Služby	405 898	367 142	450 368	539 468	577 937
+	Přidaná hodnota	924 794	793 552	826 308	978 865	1 053 237
C.	Osobní náklady	709 678	661 483	691 318	667 078	805 814
1.	Mzdové náklady	512 526	476 847	500 033	480 170	599 231
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	9 580	7 521	10 241	8 437	13 283
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	172 841	163 214	168 256	165 152	177 938
4.	Sociální náklady	14 731	13 901	12 788	13 319	15 362
D.	Daně a poplatky	10 780	7 067	7 834	10 260	9 603
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15 182	25 769	39 196	45 164	55 816
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	11 019	35 285	40 123	43 103	24 330
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	8 721	13 039	3 909	4 165	7 082
2.	Tržby z prodeje materiálu	2 298	22 246	36 214	38 938	17 248
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 713	22 929	34 815	38 396	18 050
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	10	1 383	256	1 429	1 845
2.	Prodaný materiál	2 703	21 546	34 559	36 967	16 205
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	44 094	-22 901	-27 405	80 459	24 501
IV.	Ostatní provozní výnosy	28 491	76 798	43 481	29 140	229 554
H.	Ostatní provozní náklady	58 753	137 484	62 078	125 270	317 215
V.	Převod provozních výnosů					
I.	Převod provozních nákladů					
*	Provozní výsledek hospodaření	123 104	73 804	102 076	84 481	76 122
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		200			30 350
J.	Prodané cenné papíry a podíly		200			61 349

VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů					
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
K.	Náklady z finančního majetku					
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů					
L.	Náklady z přecenění CP derivátů					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	1 498	940	25 850	13 688	-30 190
X.	Výnosové úroky	1 144	2 212	3 614	4 937	4 551
N.	Nákladové úroky	7 327	7 483	13 328	14 556	21 983
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 580	1 780	757	6 582	9 057
O.	Ostatní finanční náklady	29 597	29 463	26 068	19 158	48 604
XII.	Převod finančních výnosů					
P.	Převod finančních nákladů					
*	Finanční výsledek hospodaření	-35 698	-33 894	-60 875	-35 883	-57 788
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	23 547	18 693	16 286	20 791	12 063
1.	splatná	23 289	36 946	23 596	16 268	40 845
2.	odložená	258	-18 253	-7 310	4 523	-28 782
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	63 859	21 217	24 915	27 807	6 271
XIII.	Mimořádné výnosy					
R.	Mimořádné náklady					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
1.	splatná					
2.	odložená					
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům					
***	Výsledek hospodaření za účetní období	63 859	21 217	24 915	27 807	6 271
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	87 406	39 910	41 201	48 598	18 334

Zdroj: Výroční zprávy společnosti HOCHTIEF CZ, vlastní zpracování

Příloha 2: Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Horizontální analýza rozvahy v plném rozsahu – absolutní změny:

Horizontální analýza rozvahy - AKTIVA					
Rozvaha v plném rozsahu		Absolutní změna			
Aktiva k 31. 12. (tis. Kč)		2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
	AKTIVA CELKEM	-49 217	259 702	-787 075	98 736
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	-18 592	-39 017	-64 503	-55 287
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-9 466	-15 844	-11 123	-1 422
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3.	Software	331	-828	-1 055	-1 061
4.	Ocenitelná práva	22	0	-51	-56
5.	Goodwill	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	-17	-16	-17	-16
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-9 991	-15 000	-10 000	-289
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	189	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-7 563	-22 333	-27 530	-40 178
1.	Pozemky	0	0	-151	-150
2.	Stavby	-5 514	-3 938	-5 622	-7 227
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-2 513	-18 421	-15 790	-33 064
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	-185	-339	-493	-492
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	649	365	-5 474	2 305
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	-1 550
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	-1 563	-840	-25 850	-13 687
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	-1 563	-940	-25 850	-13 687
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	100	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	-56 519	316 559	-741 464	151 313
C.I.	Zásoby	-325 439	101 119	472 777	-40 962
1.	Materiál	-5 584	-5 506	12 410	-5 245
2.	Nedokončená výroba a polotovary	-320 688	100 206	398 409	-31 336

3.	Výrobky	-6 042	8 188	1 796	-5 717
4.	Zvířata	0	0	0	0
5.	Zboží	6 875	-1 769	60 162	1 336
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-10 173	-22 034	-105 247	-52 946
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-10 770	48 013	-200 856	-48 424
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	-88 300	88 300	0
7.	Odložená daňová pohledávka	597	18 253	7 309	-4 522
C.III.	Krátkodobé pohledávky	407 608	9 931	-735 037	77 305
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	165 247	-216 443	-871 404	157 048
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	266 470	127 224	226 008	-98 606
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	1 499	1 640	15 878	-30
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	-20 286	25 914	-33 226	42 565
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	-5 364	-2 413	18 721	-218
8.	Dohadné účty aktivní	7 503	-17 011	-2 150	-23 534
9.	Jiné pohledávky	-7 461	91 020	-88 864	80
C.IV.	Finanční majetek	-128 515	227 543	-373 957	167 916
1.	Peníze	-471	-2 874	3 073	-30
2.	Účty v bankách	-128 044	230 417	-377 030	167 946
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý majetek	0	0	0	0
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	25 894	-17 840	18 892	2 710
D.I.	Časové rozlišení	25 894	-17 840	18 892	2 710
1.	Náklady příštích období	17 316	-16 819	1 640	5 082
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	8 578	-1 021	17 252	-2 372

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Horizontální analýza rozvahy v plném rozsahu – relativní změny:

Horizontální analýza rozvahy - AKTIVA					
Rozvaha v plném rozsahu		Relativní změna v %			
Aktiva k 31. 12. (tis. Kč)		2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
	AKTIVA CELKEM	-1,28	7,23	-17,97	2,31
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	-	-	-	-
B.	Dlouhodobý majetek	-8,81	-15,60	-20,50	-14,95
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-11,75	-16,44	-10,35	-1,31
1.	Zřizovací výdaje	-	-	-	-
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	-	-	-	-
3.	Software	65,67	-62,16	-44,20	-30,77
4.	Ocenitelná práva	-	-	-100,00	-52,34
5.	Goodwill	-	-	-	-
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	-68,00	-39,02	-29,31	-21,62
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-12,49	-15,79	-9,52	-0,27
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-6,77	-16,66	-17,04	-19,91
1.	Pozemky	0,00	0,00	-1,73	-1,69
2.	Stavby	-7,05	-4,80	-6,41	-7,61
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-11,77	-46,32	-28,42	-37,31
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	-	-	-	-
5.	Základní stádo a tažná zvířata	-	-	-	-
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	-5,68	-9,43	-12,06	-10,74
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	177,81	-	-100,00	72,74
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	-	-	-	-100,00
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-	-	-	-
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	-8,30	-4,27	-56,78	-23,11
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	-9,34	-5,32	-59,39	-23,92
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0,00	-	-	-
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	-	-	-	-
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
C.	Oběžná aktiva	-1,56	9,61	-18,37	3,89
C.I.	Zásoby	-37,22	13,08	157,37	-12,00
1.	Materiál	-16,54	-14,02	46,22	-16,34
2.	Nedokončená výroba a polotovary	-46,18	16,86	203,45	-13,79

3.	Výrobky	-48,36	190,11	71,53	-69,48
4.	Zvířata	-	-	-	-
5.	Zboží	5,14	-1,31	79,97	1,81
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	-	-	-	-
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-3,08	-6,25	-23,00	-10,37
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-4,47	24,87	-50,99	-10,95
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	-	-	-	-
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	-	-	-	-
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	-	-	-	-
5.	Dohadné účty aktivní	-	-	-	-
6.	Jiné pohledávky	-	-100,00	-	-
7.	Odložená daňová pohledávka	0,67	25,70	11,47	-6,63
C.III.	Krátkodobé pohledávky	20,67	0,51	-27,25	2,95
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	12,10	-13,68	-35,51	6,84
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	61,72	41,78	287,96	-55,68
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	-	-	-	-
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	7,29	8,67	522,30	-0,98
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-	-	-	-
6.	Stát - daňové pohledávky	-57,54	277,48	-78,06	-
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	-24,80	-10,04	351,90	-3,94
8.	Dohadné účty aktivní	707,83	-94,13	-10,63	-53,79
9.	Jiné pohledávky	-7,77	1818,94	-94,67	0,09
C.IV.	Finanční majetek	-29,52	109,50	-64,28	40,57
1.	Peníze	-38,23	-70,00	297,48	-2,82
2.	Účty v bankách	-29,50	113,11	-64,92	40,69
3.	Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-
4.	Požizovaný krátkodobý majetek	-	-	-	-
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	85,48	-37,06	64,61	10,21
D.I.	Časové rozlišení	85,48	-37,06	64,61	10,21
1.	Náklady příštích období	157,83	-60,52	6,27	24,12
2.	Komplexní náklady příštích období	-	-	-	-
3.	Příjmy příštích období	44,40	-5,02	558,32	-43,43

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Horizontální analýza rozvahy v plném rozsahu – absolutní změny:

Horizontální analýza rozvahy - Pasiva					
Rozvaha v plném rozsahu		Absolutní změny			
Pasiva k 31. 12. (tis. Kč)		2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
	PASIVA CELKEM	-49 217	259 702	-787 075	98 736
A.	Vlastní kapitál	44 165	3 634	13 680	21 327
A.I.	Základní kapitál	0	0	0	0
1.	Základní kapitál	0	0	0	0
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
1.	Emisní ážio	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	-1 464	-2 097	-1 428	-1 284
1.	Zákonný rezervní fond	0	0	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	-1 464	-2 097	-1 428	-1 284
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	2 987	9 429	18 000	1 075
1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 987	9 429	18 000	1 075
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	42 642	-3 698	-2 892	21 536
B.	CIZÍ ZDROJE	-110 248	256 199	-800 972	78 976
B.I.	Rezervy	11 472	-19 993	-41 206	3 477
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	11 472	-19 993	-41 206	3 477
B.II.	Dlouhodobé závazky	20 321	-8 698	-70 952	51 382
1.	Závazky z obchodních vztahů	15 746	919	-64 396	46 368
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
3.	Závazky k účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	4 575	-9 617	-6 556	5 014
5.	Přijaté zálohy	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0

10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	-54 629	339 154	-585 473	162 675
1.	Závazky z obchodních vztahů	46 108	314 281	-302 602	177 008
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	18 918	18 819	-43 606	19 046
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	-29 410	11 487	-319 222	159 174
5.	Závazky k zaměstnancům	-2 740	-13 326	20 723	-7 006
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	-813	-799	4 404	-3 490
7.	Stát - daňové závazky a dotace	-6 966	4 296	8 928	-70 389
8.	Přijaté zálohy	2 129	-24 605	30 300	4 738
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	-81 978	26 403	18 111	-117 971
11.	Jiné závazky	123	2 598	-2 509	1 565
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-87 412	-54 264	-103 341	-138 558
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	-87 412	-54 264	-103 341	-138 558
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	16 866	-131	217	-1 567
C.I.	Časové rozlišení	16 866	-131	217	-1 567
1.	Výdaje příštích období	520	-1 055	528	-547
2.	Výnosy příštích období	16 346	924	-311	-1 020

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Horizontální analýza rozvahy v plném rozsahu – relativní změny:

Horizontální analýza rozvahy - Pasiva					
Rozvaha v plném rozsahu		relativní změna v %			
Pasiva k 31. 12. (tis. Kč)		2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
	PASIVA CELKEM	-1,28	7,23	-17,97	2,31
A.	Vlastní kapitál	4,40	0,36	1,39	2,21
A.I.	Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	-	-	-	-
3.	Změny vlastního kapitálu	-	-	-	-
A.II.	Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Emisní ážio	-	-	-	-
2.	Ostatní kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-	-	-	-
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	-	-	-	-
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	-1,69	-2,36	-1,58	-1,40
1.	Zákonný rezervní fond	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Statutární a ostatní fondy	-13,26	-15,96	-9,80	-8,10
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	0,55	1,76	3,48	0,21
1.	Nerozdělený zisk minulých let	0,55	1,76	3,48	0,21
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-	-	-	-
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	200,98	-14,84	-10,40	343,42
B.	Cizí zdroje	-3,87	9,89	-23,62	2,38
B.I.	Rezervy	16,07	-21,88	-31,08	2,69
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	-	-	-	-
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	-	-	-	-
3.	Rezerva na daň z příjmů	-	-	-	-
4.	Ostatní rezervy	16,07	-21,88	-31,08	2,69
B.II.	Dlouhodobé závazky	7,24	-3,00	-19,68	16,62
1.	Závazky z obchodních vztahů	5,76	0,34	-19,13	15,97
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	-	-	-	-
3.	Závazky k účetními jednotkami pod podstatným vlivem	-	-	-	-
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	60,11	-55,82	-27,56	26,71
5.	Přijaté zálohy	-	-	-	-
6.	Vydané dluhopisy	-	-	-	-
7.	Směnky k úhradě	-	-	-	-
8.	Dohadné účty pasivní	-	-	-	-
9.	Jiné závazky	-	-	-	-
10.	Odložený daňový závazek	-	-	-	-
B.III.	Krátkodobé závazky	-2,45	17,91	-23,61	7,02
1.	Závazky z obchodních vztahů	3,78	34,76	-25,07	17,19
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	81,43	426,44	-90,81	65,74
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	-	-	-	-

4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	-22,27	9,53	-72,58	56,72
5.	Závazky k zaměstnancům	-7,08	-25,62	66,24	-18,30
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	-4,13	-3,90	27,40	-17,84
7.	Stát - daňové závazky a dotace	-38,52	31,15	183,63	-93,54
8.	Přijaté zálohy	14,95	-63,33	354,39	124,29
9.	Vydané dluhopisy	-	-	-	-
10.	Dohadné účty pasivní	-10,78	3,60	2,53	-14,14
11.	Jiné závazky	1,54	48,07	-31,70	24,65
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-33,56	-17,24	-24,72	-24,89
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	-	-	-	-
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	-33,56	-17,24	-24,72	-24,89
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	-	-	-	-
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	449,88	-3,38	5,92	-29,96
C.I.	Časové rozlišení	449,88	-3,38	5,92	-29,96
1.	Výdaje příštích období	34,21	-40,97	25,79	-21,09
2.	Výnosy příštích období	733,33	70,80	-19,25	-38,69

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu – absolutní změny:

Horizontální analýza Výkazu zisku a ztrát					
Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu k 31. 12. (tis. Kč)		Absolutní změny			
Položka		2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
I.	Tržby za prodej zboží	56 613	9 036	-448	-7 485
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	50 760	10 283	-38	-5 870
+	Obchodní marže	5 853	-1 247	-410	-1 615
II.	Výkony	289 978	687 825	-932 678	38 466
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	689 111	978 294	-1 368 822	45 657
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	-394 617	-291 623	437 259	-6 860
3.	Aktivace	-4 516	1 154	-1 115	-331
B.	Výkonová spotřeba	164 589	719 334	-780 531	111 223
1.	Spotřeba materiálu a energie	125 833	802 560	-691 431	149 692
2.	Služby	38 756	-83 226	-89 100	-38 469
+	Přidaná hodnota	131 242	-32 756	-152 557	-74 372
C.	Osobní náklady	48 195	-29 835	24 240	-138 736
1.	Mzdové náklady	35 679	-23 186	19 863	-119 061
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	2 059	-2 720	1 804	-4 846
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 627	-5 042	3 104	-12 786
4.	Sociální náklady	830	1 113	-531	-2 043
D.	Daně a poplatky	3 713	-767	-2 426	657
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-10 587	-13 427	-5 968	-10 652
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-24 266	-4 838	-2 980	18 773
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-4 318	9 130	-256	-2 917
2.	Tržby z prodeje materiálu	-19 948	-13 968	-2 724	21 690
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-20 216	-11 886	-3 581	20 346
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-1 373	1 127	-1 173	-416
2.	Prodaný materiál	-18 843	-13 013	-2 408	20 762
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	66 995	4 504	-117 864	55 958
IV.	Ostatní provozní výnosy	-48 307	33 317	14 341	-200 414
H.	Ostatní provozní náklady	-78 731	75 406	-63 192	-191 945
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	49 300	-28 272	27 595	8 359
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	-200	200	0	-30 350

J.	Prodané cenné papíry a podíly	-200	200	0	-61 349
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	558	-24 910	22 162	43 878
X.	Výnosové úroky	-1 068	-1 402	-1 323	386
N.	Nákladové úroky	-156	-5 845	-1 228	-7 427
XI.	Ostatní finanční výnosy	-200	1 023	-5 825	-2 475
O.	Ostatní finanční náklady	134	3 395	6 910	-29 446
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 804	26 981	-34 992	21 905
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 854	2 407	-4 505	8 728
1.	splatná	-13 657	13 350	7 328	-24 577
2.	odložená	18 511	-10 943	-11 833	33 305
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	42 642	-3 698	-2 892	21 536
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
1.	splatná	0	0	0	0
2.	odložená	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	42 642	-3 698	-2 892	21 536
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	47 496	-1 291	-7 397	30 264

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu – relativní změny:

Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty					
Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31. 12. (tis. Kč)		Relativní změny v %			
Položka		2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
I.	Tržby za prodej zboží	539,17	617,21	-23,43	-79,65
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	493,63	-	-100,00	-99,36
+	Obchodní marže	2697,24	-85,18	-21,88	-46,29
II.	Výkony	6,03	16,69	-18,46	0,77
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	14,68	26,32	-26,92	0,91
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	-363,42	-72,87	-1180,09	22,72
3.	Aktivace	-83,58	27,16	-20,79	-5,81
B.	Výkonová spotřeba	4,10	21,82	-19,15	2,80
1.	Spotřeba materiálů a energie	3,45	28,20	-19,55	4,42
2.	Služby	10,56	-18,48	-16,52	-6,66
+	Přidaná hodnota	16,54	-3,96	-15,59	-7,06
C.	Osobní náklady	7,29	-4,32	3,63	-17,22
1.	Mzdové náklady	7,48	-4,64	4,14	-19,87
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	27,38	-26,56	21,38	-36,48
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5,90	-3,00	1,88	-7,19
4.	Sociální náklady	5,97	8,70	-3,99	-13,30
D.	Daně a poplatky	52,54	-9,79	-23,65	6,84
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-41,08	-34,26	-13,21	-19,08
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-68,77	-12,06	-6,91	77,16
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-33,12	233,56	-6,15	-41,19
2.	Tržby z prodeje materiálu	-89,67	-38,57	-7,00	125,75
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-88,17	-34,14	-9,33	112,72
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-99,28	440,23	-82,09	-22,55
2.	Prodaný materiál	-87,45	-37,65	-6,51	128,12
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-292,54	-16,43	-146,49	228,39
IV.	Ostatní provozní výnosy	-62,90	76,62	49,21	-87,31
H.	Ostatní provozní náklady	-57,27	121,47	-50,44	-60,51
V.	Převod provozních výnosů	-	-	-	-
I.	Převod provozních nákladů	-	-	-	-
*	Provozní výsledek hospodaření	66,80	-27,70	32,66	10,98
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	-100,00	-	-	-100,00
J.	Prodané cenné papíry a podíly	-100,00	-	-	-100,00

VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	-	-	-	-
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	-	-	-	-
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů	-	-	-	-
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	-	-	-	-
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	-	-	-	-
K.	Náklady z finančního majetku	-	-	-	-
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	-	-	-	-
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	-	-	-	-
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	59,36	-96,36	161,91	-145,34
X.	Výnosové úroky	-48,28	-38,79	-26,80	8,48
N.	Nákladové úroky	-2,08	-43,86	-8,44	-33,79
XI.	Ostatní finanční výnosy	-11,24	135,14	-88,50	-27,33
O.	Ostatní finanční náklady	0,45	13,02	36,07	-60,58
XII.	Převod finančních výnosů	-	-	-	-
P.	Převod finančních nákladů	-	-	-	-
*	Finanční výsledek hospodaření	5,32	-44,32	97,52	-37,91
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	25,97	14,78	-21,67	72,35
1.	splatná	-36,96	56,58	45,05	-60,17
2.	odložená	-101,41	149,70	-261,62	-115,71
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	200,98	-14,84	-10,40	343,42
XIII.	Mimořádné výnosy	-	-	-	-
R.	Mimořádné náklady	-	-	-	-
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	-	-	-	-
1.	splatná	-	-	-	-
2.	odložená	-	-	-	-
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-	-	-	-
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	-	-	-	-
***	Výsledek hospodaření za účetní období	200,98	-14,84	-10,40	343,42
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	119,01	-3,13	-15,22	165,07

Zdroj: Účetní výkazy společnosti HOCHTIEF CZ a.s., vlastní zpracování

