Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií

Diplomová práce

Firma v konkurenčním prostředí

Tereza Maršová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Maršová

Ekonomika a management

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

Company in a Competitive Environment

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost a postavení na trhu vybrané stavební společnosti. Hlavní cíl je dekomponován do cílů dílčích, a to zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, dále analýzy silných a slabých stránek podniku a jeho finančního zdraví, komparace vybrané společnosti s jejími konkurenty. V závěru práce budou navržena opatření a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti dané společnosti.

Metodika

V teoretické části diplomové práce budou formou literární rešerše a prostřednictvím deskriptivní metody vymezeny pojmy vztahující se k firmě, konkurenčnímu prostředí a konkurenceschopnosti. Pro zpracování literární rešerše bude využita metoda studia odborné literatury. V praktické části bude využita metoda komparace, metoda empirické analýzy časových řad a analýza struktury. Analýza struktury bude využita pro strategickou a finanční analýzu. Data budou čerpána primárně z interních dokumentů vybrané společnosti.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Firma, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, stavebnictví, zisk, finanční a strategická analýza, Česká republika

---

Doporučené zdroje informací

JANIŠOVÁ, Dana; KŘIVÁNEK, Mirko. Velká kniha o řízení firmy : [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy : manažerské účetnictví v praxi. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
SAMUELSON, Paul Anthony; NORDHAUS, William D. Ekonomie : 19. vydání. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Konzultant

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2022

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.11.2023 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Lucii Severové, Ph.D., a doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc. za odbornou a věcnou pomoc při psaní této práce, dále poté rodině a přátelům za podporu během celého studia.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Diplomová práce „Firma v konkurenčním prostředí“ se věnuje postavení na stavebním trhu jedné z nejvýznamnějších stavebních firem České republiky, EUROVIA CS, a.s. Teoretická část práce je zaměřena na vymezení potřebných pojmů, jako je trh a tržní mechanismus, firma a její dělení a konkurence a její typy. Dále jsou vymezeny pojmy strategické analýzy obsahující PEST analýzu, SWOT analýzu a Porterův model pěti sil. Poslední částí teoretických východisek je vymezení pojmů v rámci analýzy finanční, konkrétně analýzy absolutních a poměrových ukazatelů. Vlastní práce je již věnována zasazení teoretických východisek a konkrétních dat do praxe za cílem zhodnotit postavení vybrané společnosti na stavebním trhu. Dochází k seznámení s vybranou společností a jejím okolím. Postupně je provedena PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti sil a poté analýza absolutních a poměrových ukazatelů. Vybraná témata jsou doplněna také o příslušné tabulky a grafy. V samotném závěru jsou výsledky jednotlivých analýz shrnuty, zhodnoceny a je navrhnuto několik kroků pro zlepšení postavení firmy EUROVIA CS, a.s. na českém stavebním trhu.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, faktor, firma, trh, analýza, stavebnictví, zisk, SWOT, PEST

The Company in a Competitive Environment

Abstract

The diploma thesis "Company in a Competitive Environment" deals with the position on the construction market of one of the most important construction companies in the Czech Republic, EUROVIA CS, a.s. The theoretical part of the thesis is focused on the definition of necessary concepts such as market and market mechanism, firm and its division and competition and its types. Furthermore, the concepts of strategic analysis are defined, including PEST analysis, SWOT analysis and Porter's five forces model. The last part of the theoretical background is the definition of concepts within financial analysis, specifically the analysis of absolute and ratio ratios. The actual work is already devoted to putting the theoretical background and concrete data into practice in order to evaluate the position of the selected company on the construction market. There is an introduction to the selected company and its surroundings. The PEST analysis, SWOT analysis, Porter's five forces model and then the analysis of absolute and ratio indicators are carried out. The selected topics are also supplemented with relevant tables and graphs. In the very end, the results of the individual analyses are summarised, evaluated and several steps are proposed for improving the position of EUROVIA CS, a.s. on the Czech construction market.

Keywords: competition, competitiveness, company, factor, market, analysis, construction, profit, SWOT, PEST

Obsah

1 Úvod 11

2 Cíl práce a metodika 12

2.1 Cíl práce 12

2.2 Metodika 12

3 Teoretická východiska 14

3.1 Trh a tržní mechanismus 14

3.2 Firma 17

3.2.1 Rozdělení dle velikosti 19

3.2.2 Rozdělení dle právní formy 19

3.3 Konkurence 21

3.3.1 Dokonalá konkurence 22

3.3.2 Nedokonalá konkurence 24

3.4 Strategická analýza 29

3.4.1 PEST analýza 30

3.4.2 SWOT analýza 32

3.4.3 Porterův model pěti sil 34

3.5 Finanční analýza 35

3.5.1 Analýza absolutních ukazatelů 37

3.5.2 Analýza poměrových ukazatelů 39

4 Vlastní práce 45

4.1 Představení společnosti 45

4.1.1 Základní údaje o společnosti 46

4.1.2 Specializace společnosti 46

4.1.3 Organizační struktura 48

4.2 Strategická analýza 51

4.2.1 Charakteristika odvětví 51

4.2.2 SWOT analýza 52
4.2.3 Porterův model pěti sil 55
4.2.4 PEST analýza 61
4.2.4.1 Politické a legislativní faktory 61
4.2.4.2 Ekonomické faktory 63
4.2.4.3 Sociální a demografické faktory 68
4.2.4.4 Technologické faktory 70
4.3 Finanční analýza 71
4.3.1 Analýza absolutních ukazatelů 71
4.3.2 Analýza poměrových ukazatelů 82
5 Výsledky a diskuse 87
6 Závěr 90
7 Seznam použitých zdrojů 92
8 Seznam obrázků, tabulek a grafů 96
8.1 Seznam obrázků 96
8.2 Seznam tabulek 96
8.3 Seznam grafů 97
9 Přílohy 99

1 Úvod

Stavební průmysl má významný vliv nejen v rámci české ekonomiky, ale také v rámci celé společnosti, neboť ovlivňuje hospodářský růst, zaměstnanost a kvalitu života. Je provázáno s mnoha průmyslovými odvětvími dodávající především stavební materiál a stavební stroje. Jedná se o rozsáhlé odvětví, které zastřešuje především stavební firmy, investory, zájmy obyvatel a instituce podporující a regulující ono odvětví. Zhruba 80 % stavební produkce tvoří developerské a infrastrukturní projekty, zbylých 20 % poté domácnosti, a to jak novostavby, tak rekonstrukce. Pokud se ekonomice státu daří, je více než pravděpodobné, že se bude dařit také stavebnictví, neboť bude větší zájem, resp. poptávka, o stavební práce, zejména o výstavbu nových nemovitostí či infrastrukturních staveb. Vzhledem k jeho rozsáhlosti je zapotřebí, aby stavební průmysl pružně reagoval na ekonomický vývoj země, enviromentální výzvy a legislativní změny.

Obor stavebnictví se po roce 2021 probouzí z velkého propadu způsobeného následky epidemie COVID-19, který s sebou nesl omezení mobility pracovníků, výrazné zdražení cen stavebního materiálu, často nedostatek jak materiálu, tak i samotných pracovníků a odložení dodacích lhůt. Poté přišly další silné rány, a to konflikt na Ukrajině a následná nepříznivá situace na trhu s energiemi, kvůli které došlo k opětovnému navýšení nákladů. Stavební produkce tak v rámci pozemních staveb stagnuje a u inženýrských staveb dokonce klesá. Bohužel ani vyhlídky následujících let nejsou pozitivní.

Tato diplomová práce je zpracována za cílem seznámení se se stavebním trhem a poté zasazení firmy EUROVIA CS, a.s. do českého prostředí konkurenceschopnosti stavebního odvětví, tedy zhodnocení jednotlivých analýz, vývojových trendů a výzev a v neposlední řadě také posouzení aktuálního stavu. Autorka práce je zároveň zaměstnankyní vybrané společnosti, což napomohlo jednak k výběru tématu diplomové práce, tak i sběru potřebných interních dat. Přečtením této práce by měl čtenář získat nadhled nad situací stavebního trhu jeho fungováním, jeho hlavními faktory, které stavební průmysl ovlivňují nejvíce, a to jako ekonomické a politické, tak i společenské a technologické, dále konkrétní hrozby a příležitosti, které odvětví poskytuje, a jak s těmito aspekty pracuje společnost EUROVIA CS, a.s.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost a postavení na trhu stavební společnosti EUROVIA CS, a.s. Tento cíl je dekomponován do cílů dílčích, mezi které patří:

- seznámení se s teoretickým vymezením pojmů;
- vyhodnocení strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy, tedy zhodnocení silných a slabých stránek podniku, ale také hrozeb a příležitostí zvenčí;
- zmapování konkurence na stavebním trhu;
- dále zhodnocení finanční analýzy, tedy zhodnocení absolutních a poměrových ukazatelů a vyhodnocení finančního zdraví podniku.

Závěrem budou uvedena doporučení pro zlepšení situace firmy na stavebním trhu.

2.2 Metodika

Metodika práce vychází z již stanovených cílů výše. Práce je standartně rozdělena do dvou částí, části teoretické a praktické (vlastní). Aby došlo k naplnění všech cílů bude nejdříve proveden sběr dat, která budou dále zpracována a následně vyhodnocena. Metodika práce zahrnuje tyto metody: deskripci, komparaci a analýzu struktury a trendu.

První využitou metodou bude deskripce. Tu považujeme za výchozí metodu pro zhodnocení dat. Jde tak o základní proniknutí do tématu na základě literární rešerše odborných publikací či internetových zdrojů. Deskripce bude využita primárně v části teoretické, a to pro seznámení se se základními pojmy daného tématu, jako je trh, firma, dělení firem, konkurence a její typy. Dále budou popsány jednotlivé formy strategické a finanční analýzy, jako je PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model a analýza absolutních a poměrových ukazatelů. Deskripce bude dále využita také v části praktické, a to v rámci seznámení se s firmou EUROVIA CS, a.s. a jejími konkurenty.

Druhou využitou metodou bude komparace, kterou využíváme pro porovnávání dvou a více jevů, abychom byli schopni vymezit rozdíly či podobnosti daných jevů. Přičemž musíme mít na paměti, že data, která srovnáváme, musí být získána na základě totožné metodiky, abychom neporovnávali neporovnatelné. Této metody bude využito především u srovnání vybrané společnosti s konkurencí.

Další metoda je analýza struktury a trendu, kterou chápeme jako pomocníka pro hlubší rozebrání daného jevu, který je zkoumán. Děje se tak za pomoci rozkladu jevu do dílčích částí. Tyto části nadále procházejí bližším zkoumáním za cílem detailnějšího poznání onoho jevu. Prvně bude užita analýza struktury pro představení společnosti EUROVIA CS, a.s., k poznání její organizační struktury a dále pak pro finanční a strategickou analýzu podniku. Pro zpracování SWOT analýzy a Porterova modelu budou jednotlivé faktory ohodnoceny na stupnici 0-5, kde 0 značí žádný dopad na vybranou společnost, 5 poté značí vysoký dopad na společnost. Pro potřeby výpočtů finanční analýzy budou použity vzorce definované v rámci teoretické části v kapitole č. 4.3. Využita bude také metoda empirické analýzy časových řad, a to ke zhodnocení ekonomického vývoje společnosti v čase. Jednotlivé části jak teoretické, tak i praktické části budou doplněny o příslušné tabulky a grafy pro lepší přehlednost a orientaci v probíraných tématech. Analýzy budou aplikovány v rámci časového rozmezí let 2018-2022.

V rámci seznámení se se stavebním trhem bude využito především dat Českého statistického úřadu (dále ČSÚ) a EUROSTATU. Dále pro zpracování praktické části budou data čerpána primárně z interních dokumentů společností, jako jsou především výroční zprávy, a to za užití portálu justice.cz a odborných statistik či článků, které se dané problematice věnují. Dané účetní závěrky budou poté uvedeny v přílohách.

V samotném závěru této diplomové práce budou zjištěné výsledky z výše uvedených analýz zhodnoceny a budou navrhnuta opatření a doporučení.

3 Teoretická východiska

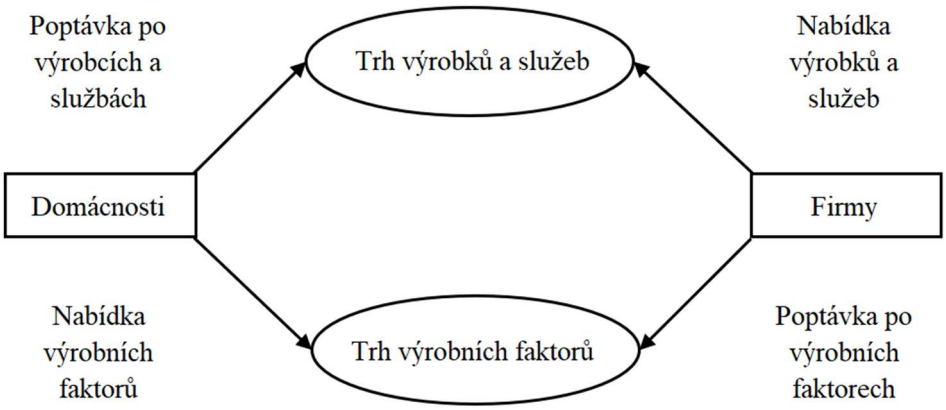
3.1 Trh a tržní mechanismus

Trh v jeho nejširším pojetí chápe Jurečka (2013) jako místo, kde se střetává nabídka s poptávkou, respektive kupující s prodávajícím. Může se jednat jak o fyzické místo, pod kterým si můžeme představit například klasický nákup na farmářských trzích, kde se jako nakupující setkáme s prodávajícím tváří v tvář, tak ale také o místo virtuální, tedy jakýkoli online obchod, do kterého fyzicky nevstupujeme. Samuelson a Nordhaus (2013) trh popisují jako mechanismus, v rámci kterého se střetává nakupující s prodávajícím, aby stanovili cenu a dané množství zboží, které se bude prodávat a kupovat.

Samuelson a Norhdaus (2013) dále rozlišujeme různé typy trhů, a to na základě území jeho působení, dle počtu zboží, jež je směňováno či na základě předmětu směny. Dále se budeme však zabývat pouze poslední kategorií, tedy rozdělení trhu dle produktu, který je na trhu obchodován. Jde tak o rozdělení trhu výrobních faktorů a trhu statků (výrobků) a služeb. Na trhu výrobních faktorů je obchodováno se třemi faktory, a to s prací, půdou a kapitálem. Půdu zjednodušeně chápeme jako přírodní zdroje, ať už jde o fyzickou půdu, zdroje energie či například vodu. Druhým faktorem, prací, se rozumí čas lidí strávený ve výrobě, za který dostanou předem smluvenou odměnu. Jde tak o nejrozšířenější a nejdůležitější vstup. A poslední, však neméně důležitý, kapitál chápeme jako již vyrobené statky, využívané dále jako vstupy k výrobě dalších produktů. Může jít o různé stavby, stroje, či například počítače. Na trhu statků a služeb jsou obchodovány produkty.

Dle Jurečky (2013) pak na trh vstupují tři základní ekonomické subjekty – domácnosti, firmy a stát. Jak můžeme vidět na obrázku č. 1., domácnosti na trh vstupují jak z pozice poptávajícího, tak ale i z pozice nabízejícího. Aby totiž mohly na trhu výrobků a služeb uspokojovat své potřeby, musejí nejprve na trhu výrobních faktorů nabídnout a následně prodat své služby, resp. výrobní faktory, které vlastní. Jedná se tak zejména o práci. Poté, co jsou na trhu výrobních faktorů odměněni, mohou vstoupit na trh výrobků a služeb jako kupující. U firem je situace na straně poptávky a nabídky na obou trzích k domácnostem inverzní, tedy na trhu výrobních faktorů dané faktory poptávají, nakupují, a na trhu výrobků a služeb své produkty nabízejí, prodávají.

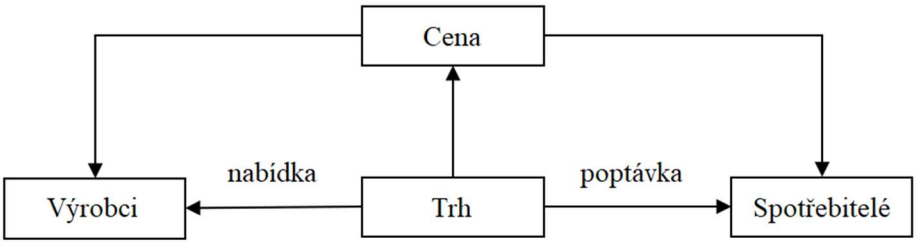
Obrázek 1: Schéma trhů a tržních subjektů



Zdroj: vlastní zpracování, Jurečka (2013)

Klíčovým úkolem tržního procesu je podle Samuelsona a Nordhause (2013) právě stanovení ceny, jinými slovy vyjádření hodnoty zboží v penězích, které můžeme vidět na obrázku č. 2. Na základě ceny se poté výrobci a spotřebitelé rozhodují, jaké budou jejich další kroky. Je-li totiž cena vysoká, výrobce pohled čistě na vyšší cenu motivuje navýšit svoji dosavadní produkci, avšak spotřebitel nemá zájem za takovou cenu zboží nakoupit a vyhledává substituty daného zboží. Pokud se cena sníží, spotřebitelé budou chtít více nakupovat dané zboží, avšak produkce bude mít tendence k poklesu. Takto díky ceně dochází k udržování rovnováhy na trhu. Jakousi volbu spotřebitelů a jejich rozhodování o tom, jaké množství a za jakou cenu nakoupí, popisuje jako tzv. peněžní hlasy (Jurečka, 2013).

Obrázek 2: Schéma tvorby ceny



Zdroj: vlastní zpracování, Jurečka (2013)

Podíváme-li se na trh výrobních faktorů, zde dle Samuelsona a Nordhause (2013) tržní mechanismus funguje obdobně, jako na trhu spotřebního zboží. Je-li nedostatek určité profese, jejich cena, resp. mzda, poroste, a tak poroste také zájem lidí o tuto profesi.

Samuelson a Nordhaus (2013) dále definují tři problémy ekonomické organizace – co, jak a pro koho. Tyto otázky si musíme pokládat z toho důvodu, neboť nemáme neomezené množství výrobních faktorů. Kapacita lidské práce je omezená, nemáme ani neomezené množství půdy a samozřejmě také kapitál má své hranice, a proto si tyto tři klíčové problémy lehce popíšeme (Samuelson a Nordhaus, 2013):

- *Co* spotřebitel koupí a v jakém množství, rozhodne na základě jeho peněžních hlasů. Firma se poté dle toho rozhoduje, zda daný produkt vyrábět či nikoli a také v jakém množství. Odpověď na tento problém tedy stanovuje strana poptávky po produktu.
- *Jak* se daný produkt vyrobí je poté čistě na straně nabídky, tedy v gesci firmy, neboť ta určí, jakým způsobem bude produkt vyroben, kdo ho vyrobí, za pomoci jakých vstupů a konec konců i v jaké kvalitě.
- *Pro koho* bude produkt vyroben, tedy komu má přinést užitek, rozhodují důchody spotřebitelů a jejich ochota produkt za danou cenu koupit.

Na základě toho, jakým způsobem odpovídají ekonomiky na ony tři základní otázky, Jurečka (2013) rozlišuje čtyři typy ekonomik, a to zvykovou, direktivně řízenou, tržní a smíšenou. O zvykové ekonomice mluvíme tehdy, je-li spotřeba a výroba produktu udávána jakýmsi zvykem a tradicí. Druhý typ, direktivně řízená ekonomika, někdy také centrálně řízená, jak již z názvu vyplývá, je řízena nějakou centrální institucí. Pod takovou centrální institucí si můžeme představit vládu, která v takto vedené ekonomice rozhoduje o produkci a výrobě. Příkladem této ekonomiky může být například Kuba či Severní Korea. Tržní ekonomiku Jurečka (2013) definuje jako takovou ekonomiku, ve které se odpovědi na ony tři základní otázky řeší právě na samotném trhu na základě tvorby ceny popsané výše. Neboť trh není zcela dokonalý a již zmíněné ekonomiky nepokrývají vše, přichází na řadu nejrozšířenější typ ekonomiky, a to smíšená, v rámci které je kombinována ekonomika tržní spolu se zásahy státu. Samuelson a Nordhaus (2013) na základě odpovídání na ony tři otázky rozlišují pouze tři typy ekonomik, a to ekonomiku

tržní, příkazovou (obdoba direktivně řízené) a smíšenou, tedy nezmiňují zvykovou. Rozdíly jsou poté mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí, neboť pokud firma působící v dokonalé konkurenci nenalezne nejlevnější a nejefektivnější způsob výroby jejich produktů, bude z trhu vyhnána firmami, které toto dokážou. Dokonalé a nedokonalé konkurenci se však bude autorka více věnovat až v dalších kapitolách.

3.2 Firma

Dle Soukupové (2008) pojetí a samotné pochopení firmy není vždy zcela jednoznačné, neboť firmu chápe v nejširším pojetí jako subjekt, který se orientuje na výrobu, tedy na přeměnu vstupů na výstupy. Dále se firma orientuje na následující tři základní činnosti (Soukupová, 2008):

- nákup výrobních faktorů,
- přeměnu výrobních faktorů (vstupů) na výstupy a
- prodej výstupů.

Podle Mikoláše (2011) bývá ekonomické pojetí firmy spojeno s hlavním cílem firmy, tedy s maximalizací zisku, tj. dosahování co největšího rozdílu mezi náklady a výnosy, resp. výdaji a příjmy. Ekonomové ve své definici firmy vycházejí také ze samotného podnikání, které chápou jako využívání vstupů takovým způsobem, aby tak zvýšili jeho hodnotu. Psychologové se v definování firmy opírají zejména o samotného podnikatele, který je motivován něco dokázat, a dospět tak k seberealizaci či se zbavit závislostí. Sociologové, ač firmu staví obdobně na podnikání, mluví o firmě jako o prostředníkovi, díky kterému všichni zúčastnění dosahují určitého blahobytu. Přestože právní svět svou definici opírá také o podnikání, samotný pojem podnikání vymezuje odlišně od ekonomů, a to jako: „*...soustavnou činnost prováděnou podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za čelem dosažení zisku"* (Mikoláš, 2011, s. 9). Mějme však na paměti, že legislativa pracuje pouze s jakýmsi zjednodušeným pojetím zisku na rozdíl od ekonomů, kteří jej dále rozlišují na zisk ekonomický a účetní.

V rámci Evropské unie, je Česká republika velmi podnikavá, neboť podniká 17 % pracujících. Ač se číslo nemusí zdát nijak vysoké, více podnikatelskými zeměmi

jsou pouze Polsko, Řecko, Itálie a Rumunsko. Lipovská (2017) popisuje jakýsi historický původ podnikání na tom, že lidé zkrátka přišli na to, že než aby si sami okovali koně, ušili košili, upekly chléb nebo vyrobili obuv, shledali efektivnější, když koně dají ke kováři, košili nechají ušít krejčího a pro chléb dojdou k pekaři. Prvními podnikateli tak tedy můžeme nazvat první řemeslníky specializující se na jednotlivá řemesla. Podle vznikajících řemesel tak byly pojmenovávány také ulice, jako například ulice Tkalcovská, Ševcovská či Zámečnická, v závislosti na to, jaký řemeslník v dané ulici bydel či provozoval své řemeslo.

Základními stavebními kameny firmy jsou podle Janišové a Křivánka (2013) tzv. zájmové skupiny, kam řadíme vlastníky, zákazníky a zaměstnance. Vlastníci, někdy také označováni jako společníci či shareholders, mají za svůj primární cíl zhodnotit kapitál, který vložili do dané firmy. Druhou skupinou jsou zákazníci nakupující produkty firmy, a kteří tak přinášejí do firmy peníze. Poslední základní skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou stěžejní pro přeměnu vstupů na výstupy, na základě čehož jsou pak zákazníci ochotni od dané firmy nakoupit jejich produkt. Vyjma těchto tří primárních skupin autoři zmiňují i jakési skupiny vedlejší, které mají na chodu firmy zájem. Jde tak například o následující (Janišová a Křivánek, 2013):

- *investory a věřitele*, které firmě poskytují kapitál;
- *stát*, který dohlíží na to, aby firma provozovala svou činnost dle dané legislativy;
- *dodavatelé*, kteří mají zájem na prodeji svých produktů dané firmě nebo
- *konkurenti*, kteří bedlivě sledují chod firmy, aby následně správně aplikovali proti oné firmě svoji konkurenční výhodu.

Dle Janišové a Křivánka (2013) je patrné, že jednotlivé skupiny mají rozdílné cíle. Zatímco zaměstnanec by rád vyšší mzdu, vlastník by raději vyplácel mzdy co nejnižší. Jiný pohled na věc budou mít také konkurenti vs. vlastníci, zatímco vlastníci a třeba také zaměstnanci se budou radovat z úspěchu firmy, konkurenti dané firmy takovou radost mít nebudou.

3.2.1 Rozdělení dle velikosti

Evropská komise (2019) operuje se zkratkou MSP – malé a střední podniky. Udává jakási kritéria pro rozdělení podniků do těchto kategorií, přičemž v rámci malých podniků se vyskytuje také tzv. mikropodnik, a to na základě jejich velikosti, která je dána třemi faktory – počtem zaměstnanců, ročním obratem a bilanční sumou roční rozvahy. Počet zaměstnanců je definován jako tzv. roční pracovní jednotka (RPJ), tedy spadá sem taková osob, která je zaměstnancem na plný úvazek po celý rok, který je sledován. Jednotlivé prahové hodnoty pro dané kategorie můžeme vidět v tabulce č. 1. Má-li podnik méně jak 250 zaměstnanců a roční obrat nepřevyšuje 50 mil. EUR či bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR, splňuje kritéria pro střední podnik. Podnik, který má méně jak 50 zaměstnanců a roční obrat či bilanční sumu rozvahy menší nebo rovnu 10 mil. EUR, řadíme do kategorie malého podniku. Mikropodnik je pak takový podnik, který má méně jak 10 zaměstnanců a jeho roční obrat či bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 mil. EUR. MSP mají jak pro ČR, tak i pro EU podstatný význam, neboť tvoří téměř 99 % všech podniků EU.

Tabulka 1: Prahové hodnoty MSP

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců (RPJ)	Roční obrat (mil. EUR)	Bilanční suma roční rozvahy (mil. EUR)
Střední podnik	250	50	43
Malý podnik	50	10	10
Mikropodnik	10	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, Evropská komise (2019)

3.2.2 Rozdělení dle právní formy

Dle občanského zákoníku s účinností od roku 2014 rozlišujeme tři typy právnických osob (dále jen PO) – fundace, korporace a ústavy. Fundace, z latinského fundus – základ, jsou založeny na majetku. Jejím stavebním kamenem jsou tak peníze či jiná majetková složka. Fundací je poté nadace či nadační fond. Druhým typem jsou korporace, z latinského corpus – tělo, základem je tak složka osobní. Občanský zákoník dle paragrafu 210, Zákon č. 89/2012 Sb. korporaci definuje jako „*…právnickou osobu společenství osob*“. Přestože by tato PO měla pouze jednoho člena, stále o ni mluvíme jako o korporaci.

Posledním typem PO jsou ústavy, které jsou definovány jako spojení dvou již zmíněných složek, a to osobní a majetkové. Jejich cílem je vždy vykonávat takovou činnost, která je hospodářsky či společensky užitečná.

Dále však bude pro potřeby práce věnován prostor pouze korporacím, resp. obchodním korporacím, mezi které řadíme obchodní společnosti a družstva. Společnosti dále dělíme na komanditní společnost, veřejnou obchodní společnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, evropskou společnost a evropské hospodářské sdružení. Družstvem jsou poté evropská družstevní společnost a družstvo.

První a zároveň nejsložitější strukturou, je akciová společnost (a. s.), tu Moravec a kol. (2013) definuje jako společnost, jejíž vstupní kapitál je rozdělen na daný počet akcií v rukou akcionářů. Základní kapitál následně musí být minimálně 2 mil. Kč či 80 tis. EUR (účtuje-li firma v eurech). Za závazky společnosti ručí firma celým svým majetkem, tedy neomezeně, avšak jednotliví akcionáři nikoli. Synek (2010) zmiňuje, že výhodou pro a. s. je jakýsi nekonečný životní cyklus, jelikož i přes odchod jejích zakladatelů, je firma schopna dále působit na trhu.

Moravec a kol. (2021) uvádí, že pro založení veřejné obchodní společnosti (v. o. s.) je třeba minimálně dvou osob. Ti poté ručí za závazky firmy solidárně, tj. nerozdílně, a společně. Typické je pro v. o. s. také přímá účast společníků na chodu společnosti a fakt, že společníkem může být kromě fyzické osoby také osoba právnická.

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.) může založit jak více osob, tak ale i jednotlivec. Jedná se o jakousi zjednodušenou verzi akciové společnosti. Synek (2010) uvádí, že společnost ručí za své závazky neomezeně. Společník poté, jak již z názvu s. r. o. vyplývá, ručí pouze omezeně, a to do výše jeho vkladu. S. r. o. může založit jak PO, tak FO.

Dle Lipovské (2017) je pro vznik komanditní společnosti (k. s.) potřeba alespoň dvou osob, komandisty a komplementáře, a to za takových podmínek, že alespoň jeden komandista ručí omezeně svým vkladem a alespoň jeden komplementář poté neomezeně celým svým majtkem a je také i statutárním orgánem. Na základě společenské smlouvy je stanovena výše vkladu komplementáře. Komanditní společnost se jakýmsi průnikem mezi společností s ručením omezeným a veřejnou obchodní společností, v čemž mnozí vidí právě její výhodu,

avšak na trhu se vyskytuje jen zřídka. Tabulka č. 2 poté shrnuje základní charakteristiku jednotlivých obchodních společností.

Tabulka 2: Základní charakteristika obchodních společností

	Právní forma	Vstupní kapitál	Zakládající společníci	Způsob ručení
Osobní společnost	k. s.	bez omezení	alespoň 2 osoby	komplementář neomezeně, komandista omezeně
	v. o. s.	bez omezení	alespoň 2 osoby	solidárně celým svým majetkem
Kapitálová společnost	a.s.	2 mil. Kč	bez omezení	společnost celým majetkem
	s. r. o.	1 Kč	alespoň 1 osoba	do výše vkladu

Zdroj: vlastní zpracování, Lipovská (2017)

3.3 Konkurence

Mikoláš (2011) definuje pojem konkurence jako soupeření či soutěžení. Přestože ekonomické pojetí konkurence je pro působení firem na trhu stěžejní, je třeba sledovat také aspekty kulturní, sociální, etické či politické. V rámci konkurenčního prostředí se jedná o vztahy dvou či více subjektů – konkurentů, které se zde střetávají. Je také zapotřebí rozlišovat mezi konkurenceschopností, jakožto potenciálem dané společnosti, a konkurencí chápanou jako výsledek firemních aktivit. V prostředí mikroekonomie je pak konkurence zpravidla chápána jako rivalita obchodních subjektů.

Marnič (2008) zas konkurenceschopnost popisuje jako projev ekonomické převahy daného subjektu nad konkurencí. Disponuje-li společnost rentabilitou vyšší, než je odvětvový průměr, dosahuje tzv. konkurenční výhody. Té firma dosahuje na základě firemní kompetence, zdrojů a dovedností. Tyto aspekty pak mají jak hmotný, tak i nehmotný charakter. Hmotný charakter poté můžou mít například patenty, ochranné známky, licence, zařízení a technologie. Know-how, procesy, organizační systém či strategie pak spadají do charakteru nehmotného.

Jurečka (2013, s. 764) popisuje konkurenci jako: „*proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu*“. Tabulka č. 3 znázorňuje vlastnosti jednotlivých tržních struktur, které mají podstatný vliv na fungování firmy. Pro chod firmy jsou velmi důležité následující aspekty (Jurečka, 2013):

- kolik firem se na trhu nachází,
- jaké produkty nabízejí jejich konkurenti,
- mají-li firmy možnost podílet se na vývoji ceny a
- existují-li nějaké bariéry pro vstup firem na daný trh.

Na základě výše zmíněných kritérií následně rozlišujeme konkurenci na dokonalou a nedokonalou. Nedokonalou konkurenci dále specifikujeme na oligopol, monopol a monopolistickou konkurenci. Klíčovým faktorem pro rozdělení firem dle tržních struktur není velikost jednotlivých firem, nýbrž jejich počet na trhu.

Tabulka 3: Typy tržních struktur

Typ konkurence		**Počet firem na trhu**	**Charakteristika produktu**	**Možnost ovlivnit cenu**	**Bariéry vstupu**
Dokonalá		mnoho malých	homogenní	žádná	žádné
Nedokonalá	**Oligopol**	málo s větším podílem na trhu	diferencovaný	částečná	částečné
	Monopolistická konkurence	mnoho malých	diferencovaný	částečná	žádné
	Monopol	jedna	specifický	velká	velké

Zdroj: vlastní zpracování, Jurečka (2013)

3.3.1 Dokonalá konkurence

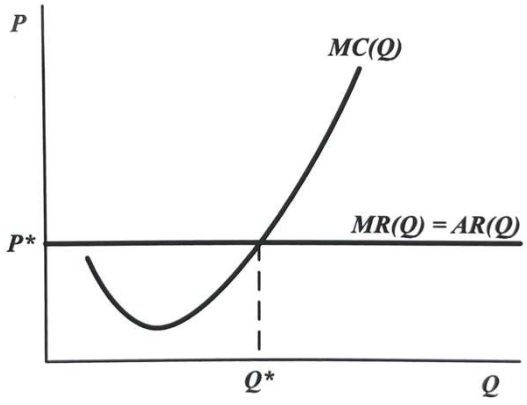
Samuelson a Nordhau (2013) hovoří o dokonalé konkurenci jako o jakési idealizované struktuře, ve které je velké množství malých firem, a firmy tak nejsou schopny ovlivnit cenu na trhu, neboť navýší-li jedna firma, resp. prodávající, cenu svého produktu, kupující s největší pravděpodobností přejde k jinému prodejci díky velkému výběru prodávajících na trhu. Další vlastností trhu s dokonalou konkurencí je totiž také fakt, že firmy nabízejí stejný, homogenní, produkt. V souvislosti s dokonalou konkurencí

se tak často setkáváme s pojmem tzv. cenových příjemců, neboť prodejci jsou nuceni cenu z trhu akceptovat. Subjekty působící v odvětví s dokonalou konkurencí mají také dokonalé informace o cenách a množství směňovaném na trhu. Bariéry pro vstup i výstup do takovéhoto odvětví zde nejsou žádné.

Jurečka (2013) popisuje dokonalou konkurenci jako užitečnou abstrakci sloužící jako teoretický model, který nám napomáhá analyzovat tržní mechanismy. V důsledku nemožnosti ovlivnění cen produktů tak můžeme konstatovat, že poptávka po daném produktu je dokonale elastická, tedy odvětví je schopno pohltit jakýkoli objem zboží dané firmy, který vyrobí na základě své výrobní kapacity, při stejné ceně.

Lipovská (2017) dokonale konkurenční prostředí shrnuje jako takové místo, kde si spotřebitelé mohou při koupi vybrat z mnoha firem nabízející homogenní produkt. Zmiňuje také jak již zmíněný volný vstup do odvětví, tak ale i volný odchod firmy z tohoto trhu. Kromě prodejců nejsou ani kupující schopni ovlivnit cenu produktu.

Graf 1: Dokonalá konkurence



kde AR… průměrné příjmy, MC… mezní náklady, MR… mezní příjmy, P… cena, P^*… optimální cena, Q… produkce, Q^*… optimální produkce

Zdroj: Brčák a kol. (2013)

Jak je zřejmé z grafu č. 1, cena P je v dokonalém konkurenčním prostředí rovna průměrným příjmům AR a mezním příjmům MR, platí tak vztah P=AR=MR, neboť firma je schopna prodat libovolné množství produkce za cenu P. Firma tedy bude vyrábět optimální produkci Q^*. Maximálního zisku pak dosahuje v situaci, kdy P=MR=MC. Mimo teoretickou sféru

se s dokonalou konkurencí setkáváme v praxi pouze zřídka, podobně jako s dokonalými lidmi.

3.3.2 Nedokonalá konkurence

Dle Samuelsona a Nordhause (2013) se v běžném životě střetáváme spíše s konkurencí nedokonalou. V odvětvích nedokonalé konkurence dominuje zpravidla několik málo velkých firem, v některých případech třeba pouze dvě. Takovéto firmy mají poté na trhu dostatečnou moc určitým způsobem hýbat s cenou, avšak v rámci mezí.

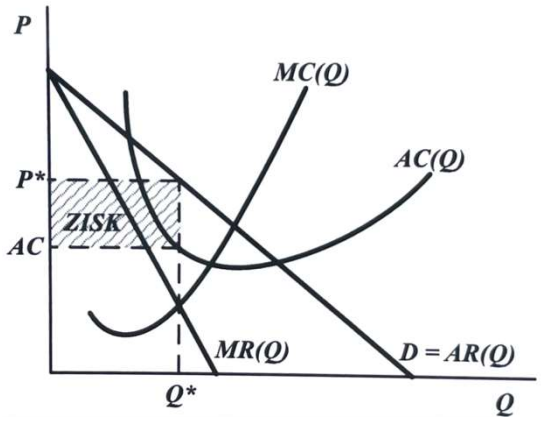
Nejpřísnější formou nedokonalé konkurence je dle Samuelsona a Nordhause (2013) monopol. V takovém případě jedna firma ovládá celé odvětví a žádný jiný prodávající nenabízí substitut takovému produktu. Jak vyplývá z tabulky č. 3, vstup na takový to trh provází obrovské bariéry, které je ve většině případů takřka nemožné překonat. Na působení firmy jakožto monopolu má často dohled samotný stát, který dohlíží na čestné fungování firmy a její cenotvorby. Jurečka (2013) řadí monopol na opačnou stranu pomyslného spektra, než je dokonalá konkurence. Hlavní rozdíl je již zřejmý, zatímco u dokonalé konkurence bylo zmíněno velké množství malých firem, monopol zastává pouze jednu velkou firmu. Výskyt jednoho výrobce v odvětví však neindikuje automaticky monopol, neb firma musí být jediným prodávajícím daného odvětví. Existenci monopolu dále přispívá také existence již zmíněných bariér vstupu do odvětví, tyto bariéry poté rozlišujeme na následující typy (Jurečka, 2013):

- *administrativní* – jedná se o různé patenty, licence, dovozní cla či jiná omezení ze strany státu;
- *přírodní* – nejčastěji jde o nemožnost přístupu k danému přírodnímu zdroji;
- *ekonomické* – spojené s kapacitou nasycení trhu, v případě vstupu další dostatečně silné firmy na trh by zkrátka došlo k jeho přesycení, snížení ceny a zhoršení dosavadní ziskovosti a
- *psychologické* – může se jednat o formu vysoké loajality ze strany kupujících k dané firmě.

Lipovská (2017) vymezuje tři typy monopolu, a to monopol s jedinečným výrobním faktorem, přirozený monopol a monopol vytvořený státem. Monopolem s jedinečným výrobních faktorem rozumíme takovou situaci, kdy má jedna firma jedinečný přístup k určitému výrobnímu faktoru. Příkladem může být firma vlastnící veškerá ložiska ropy konkrétní země. Pokud poptávku po určitém produktu pokryje jedna firma s průměrně nižšími náklady, než by při stejném množství tak učinily firmy dvě, hovoříme o monopolu přirozeném. Jedním z nejznámějších přirozených monopolů v ČR byla do nedávna Česká pošta. Ta má však v současné době spoustu konkurentů, jako je především Zásilkovna, PPL, DHL, DPP anebo i sociální sítě. Poněkud nebezpečným druhem monopolu je ten vytvořený státem, neboť jde o takový stav, kdy stát určí jednu firmu, která bude v daném odvětví působit v pozici monopolu, přestože by jiná firma mohla stejný produkt prodávat efektivněji. Typickým příkladem takového typu monopolu může být tisk a emise peněz, na které má výhradní právo ČNB. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže poté dohlíží na to, zda firma zaujímající monopolní místo na trhu své pozice nezneužívá především pro stanovení nepřiměřeně velké ceny produktu. Jelikož zde existují velké bariéry vstupu, neuplatňujeme zde tendenci nulového ekonomického zisku a firma v monopolu tak dosahuje zisku jak v krátkém, tak i v dlouhém období.

Výrazným rozdílem od dokonalé konkurence je fakt, že poptávková křivka je v nedokonale konkurenčním prostředí klesající, nikoli konstantní, a v případě monopolu je individuální poptávka totožná s poptávkou celého odvětví, jako znázorňuje graf č. 2. Firma bude vyrábět takové množství produkce Q^*, při kterém bude platit vztah MR=MC.

Graf 2: Monopol



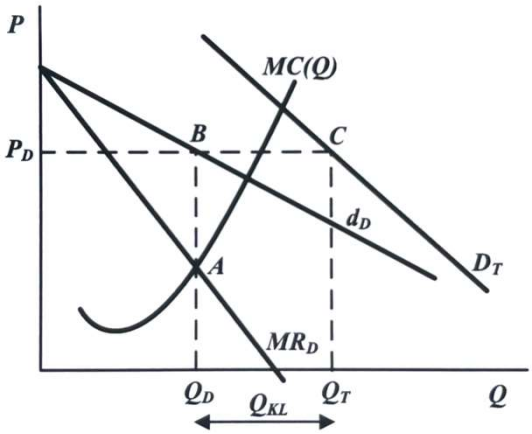
kde AC… průměrné náklady, AR… průměrné příjmy, D… poptávka, MC… mezní náklady, MR, mezní příjmy, P… cena, P^*… optimální cena, Q… produkce, Q^*… optimální produkce

Zdroj: Brčák a kol. (2013)

Dle Samuelsona a Nordhause (2013) je poté volnějším typem nedokonalé konkurence oligopol. Jedná se o takový trh, na kterém působí malé množství firem s větším tržním zastoupením. Firmy tak mají částečnou možnost ovlivnit cenu svých produktů. I přes tuto schopnost jsou firmy na sobě určitým způsobem závislé. Změní-li firma část své obchodní strategie, musí očekávat určitou reakci svých konkurentů. Častá je také situace, kdy na trhu působí jedna silná dominantní firma, která ale přenechává část trhu slabším konkurentům, kteří tak tvoří tzv. konkurenční lem. Jurečka (2013) uvádí, že přestože oligopolní firmy bývají často velké, nemusí tomu tak být vždy. Takovým příklad by pak mohli být malí prodejci potravin v menším městě. Oligopol pak můžeme dále specifikovat na homogenní či diferencovaný. Homogenním oligopolem rozumíme takové zastoupení firem v odvětví, které nabízejí v podstatě stejný, homogenní, produkt. Takové produkty se významně neliší svými vlastnostmi. Lehce jinak je to u produktu diferencovaného, který se zprvu může zdát jako homogenní, avšak jednotlivé vlastnosti produktů napříč firmami se liší. Zde je rozdíl od konkurence dokonalé. Diferencovaným produktem rozumíme takový produkt, který má rozlišné vlastnosti. Vezměme například počítač. Různé počítače mají rozlišné vlastnosti, ať už jde o paměť, rychlost, velikost či hmotnost. Na základě těchto vlastností jsou poté firmy schopny určitým způsobem ovlivnit jejich cenu produktu.

Na grafu č. 3 můžeme pozorovat maximalizaci zisku v oligopolu s dominantní firmou, která nastává tehdy, kdy platí MR_D=MC, z čehož následně firma odvozuje optimální množství produkce Q_D a optimální cenu P_D.

Graf 3: Oligopol s dominantní firmou



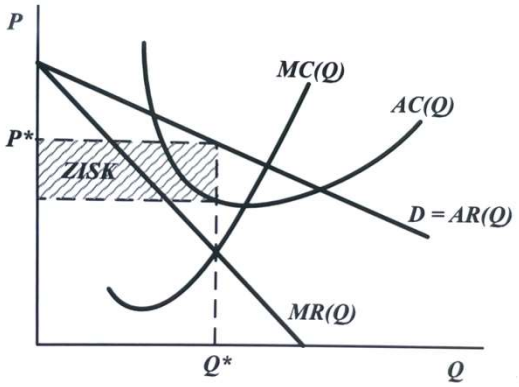
kde A… bod rovnováhy dominantní firmy, D_T… tržní poptávka, d_D… poptávka dominantní firmy, MC… mezní náklady, MR_D… mezní příjmy dominantní firmy, P… cena, P_D… optimální cena dominantní firmy, Q… produkce, Q_D… optimální produkce dominantní firmy, Q_{KL}… optimální produkce firem konkurenčního lemu, Q_T… optimální produkce trhu

Zdroj: Brčák a kol. (2013)

Koordinaci cenotvorby v oligopolním prostředí firmy řeší tzv. kartelem (smluvním oligopolem). Jde o dohodu mezi firmami stejného odvětví, které si vydefinují určité ceny a množství produkce. V případě tzv. cenového kartelu se již jedná o obdobu monopolu, neboť skupina firem ujedná stejnou cenu, a celkovou poptávku tak uspokojí jeden subjekt. Firmy se tak snaží předcházet přesycení odvětví a následnému snížení ceny. Těmito kroky však upozaďují přirozenou hospodářskou soutěž, omezují možnost technologického pokroku a snahu jiných firem proniknout do odvětví, a proto jsou kartelové dohody často zakazovány. Kartelová dohoda, či smlouva však zpravidla nemá klasickou písemnou podobu, nýbrž se jedná o jakési ústní dohody mezi firmami, které jsou samozřejmě téměř nepostihnutelné.

Nejblíže k dokonalé konkurenci je dle Samulesona a Nordhause (2013) svými vlastnostmi monopolistická konkurence. V takovém odvětví působí spoustu menších firem, které však prodávají produkt diferencovaný. Jurečka (2013) k již zmíněným charakteristickým rysům monopolistické konkurence dodává také poměrně snadný vstup na trh. Na základě grafu č.4 můžeme říci, že také zde platí zlaté pravidlo maximalizace zisku MR=MC. Na základě průniku MR a MC stanovujeme optimální produkci Q^* a přenesením k poptávkové křivce dostáváme optimální cenu P^*. Zisku však firma v monopolistické konkurenci dosahuje pouze v krátkém období, jelikož v období dlouhém se chová obdobně jako konkurence dokonalá, tedy do odvětví mohou vstupovat další firmy, poptávková křivka se bude posouvat doleva dolů a zisk tak bude nulový, je zde tedy poté tendence k nulovému zisku stejně, jako tomu je v dokonalé konkurenci.

Graf 4: Monopolistická konkurence v krátkém období



kde AC… průměrné náklady, AR… průměrné příjmy, D… poptávka, MC… mezní náklady, MR, mezní příjmy, P… cena, P^*… optimální cena, Q… produkce, Q^*… optimální produkce

Zdroj: Brčák a kol. (2013)

Samuelson a Nordhaus (2013) dále uvádí, že však není vyloučeno, že v rámci nedokonalé konkurence je zde také nulová konkurence. Ty nejintenzivnější konkurenční spory často bývají právě zde, kde je počet působících firem v odvětví omezen. V dlouhém období tak není ani firma v monopolu zcela uchráněna před vstupem nového konkurenta.

3.4 Strategická analýza

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že strategické řízení je jedním z nejsložitějších procesů firmy. Je-li však vedeno správně, má za výsledek úspěšné dosahování stanovených podnikových cílů. Jde o vytvoření takové strategie, která optimálně využívá podnikových zdrojů v reakci na okolní prostředí, a proto můžeme říci, že se jedná o základní kámen podnikového řízení. Primárně se nejedná ani o štěstí, ani o náhodná či bezmyšlenkovitá rozhodování, nýbrž o účelný proces. Jedním z podstatných vlastností správně aplikovaného strategického řízení je poté již dříve zmiňovaná konkurenční výhoda. Se strategickým řízením dále souvisí 4 aspekty:

- *Poslání* (mise) definující hlavní funkci firmy, často smysl její samotné existence;
- *Vize*, resp. kam firma směřuje a jaký bude její budoucí vývoj;
- *Strategické cíle*, kterých firma za pomoci poslání a vize dosáhne, tedy jakých konkrétních výsledků chce dosáhnout a
- *Strategie* stanovující procesy, kterými firma dosáhne tří výše zmíněných aspektů.

Strategická analýza je poté dle Sedláčkové a Buchty (2006) nedílnou součástí strategického řízení, neboť na základě výsledků strategické analýzy může být dále vytvořena ona strategie podniku. Analýza se snaží postihnout veškeré faktory, které by potenciálně mohly mít vliv na chování podniku i daného odvětví. Při analýze hodnotíme zprvu celek a poté postupujeme dále do jednotlivých částí. Strategickou analýzu můžeme rozdělit na jakési dvě fáze, a to na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Dvořáček a Slunčík (2012) zmiňují, že vnější okolí lze dále dělit od nejmenšího uskupení následovně – podnik, odvětví, lokální odvětví, národní odvětví a globální odvětví.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) analýzou vnějšího prostředí rozumíme analýzu okolí podniku, zpravidla se jedná o faktory vyplývající ze samotného odvětví, ať už jde o mikroekonomické a makroekonomické aspekty trhu. K analýze makrookolí, v rámci které provádíme analýzu na globální úrovni, můžeme využít PEST analýzu či metodu 4C. Výsledky PEST analýzy napomáhají dalším analýzám makrookolí, jako je například analýza SWOT. Při analyzování mikrookolí je poté pozornost věnována převážně konkurenčnímu prostředí, tedy hledáme takové aspekty daného prostředí,

kvůli kterým je takové prostředí lákavé či nikoli. Jde o poznání hybných sil na trhu a identifikování konkurenčních strategií. K analýze mikroprostředí lze využít Porterova modelu pěti sil, prostřednictvím kterého jsme schopni definovat jednotlivé faktory ovlivňující výnosnost daného trhu.

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) posuzujeme při analýze vnitřního prostředí disponibilní zdroje firmy, resp. její schopnosti a způsobilost. Ono vnitřní prostředí představuje jakési tři skupiny, jde o vstupy, transformační procesy a výstupy. Vstupy rozumíme data, informace, kapitál, zdroje, zkrátka výrobní faktory. Výstupem je poté zpravidla produkt, zisk, informace či odpad. Při monitoringu vnitřního prostředí nás zajímají především silné a slabé stránky v komparaci s konkurenty. Podstatné je také znát podnikové limity, na kterých je závislý pokrok ve výkonosti dané firmy.

3.4.1 PEST analýza

Peterdy (2022) analýzu PEST popisuje jako strategický rámec využívaný k monitoringu prostředí, ve kterém se firma nachází. Výsledky této analýzy lze využít také pro další metody podniku, jako je třeba Porterův model pěti sil nebo SWOT analýza, kterým budou věnovány samostatné kapitoly.

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) využívá analýza PEST k hodnocení následující čtyři skupiny:

- P – politické a legislativní,
- E – ekonomické,
- S – sociální a demografické a
- T – technologické.

Dvořáček a Slunčík (2012) politickými a legislativními faktory rozumí politickou situaci ať už v tuzemsku, tak i ve světě. Jedná se o faktory, které můžou na podnik působit jak pozitivně, tak negativně. Jedná se hlavně o stabilitu vlády, regulace ekonomiky, změny politických uskupení, výši korupce a administrativy či míru svobody tisku. Sedláčková a Buchta (2006) za klíčové faktory zas považují současnou politickou situaci,

vládu a její působení a omezení ekonomiky ze strany státu. Podniky v souvislosti s touto skupinou faktorů řeší zpravidla daňové či antimonopolní zákony, právní normy, celní regulace, ochranu životního prostředí, ale i ochranu spotřebitelů, zaměstnanců či zaměstnavatelů.

Ekonomické faktory popisuje Sedláčková a Buchta (2006) jako vyplývající z ekonomické situace daného odvětví, resp. makroekonomických trendů, kterými jsou především úroková míra, ekonomický růst, inflace, směnný kurz či daňová politika. Dvořáček a Slunčík (2012) ekonomické faktory dělí na měnící se v průběhu času a relativně stabilní. Do faktorů měnících poté řadí hospodářskou politiku, vývoj cen a poptávku kupujících nebo ekonomické fáze. Za stabilní faktory považují konkurenceschopnost trhu, disponibilní zdroje účastníků trhu či úroveň ekonomiky.

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) sociální a demografické faktory představují kulturní, společenské a sociální aspekty okolí. Zahrnují zejména historický vývoj, potenciál pracovní síly, gender, náboženství, věkové složení, úroveň vzdělání či výše důchodů. Sedláčková a Buchta (2006) chápou sociální a demografické faktory jakožto soustavu aspektů lidského chování, kam řadí především mobilitu obyvatelstva, dostupnost pracovní síly, úroveň vzdělání, životní styl nebo demografický stav populace.

Technologické faktory jsou dle Sedláčkové a Buchty (2006) nezbytnou součástí úspěšného podniku. Spadají sem zejména vlivy jako jsou státní výdaje na vědu a výzkum, nebo technologický vývoj v odvětví. Dvořáček a Slunčík (2012) rozlišují faktory na základní, klíčové a rodící se. Základními technologickými faktory rozumíme takové, které jsou dostupné každé firmě. Klíčové faktory poté nejsou k dispozici všem společnostem, avšak těm, kteří na ně dosáhnou, umožní především snížení nákladů na produkci. S faktory rodícími se se zpravidla setkáváme při technologickém rozvoji firmy a jsou-li dobře využity, mají velmi pozitivní dopad na zásadní budoucí chod technologií.

Dvořáček a Slunčík (2012) uvádějí, že PEST analýza je využívána v rámci analyzování makrookolí již přes 50 let. V průběhu této doby byl rozsah PEST analýzy různě rozšiřován, vznikalo tak LONGPEST, tedy k již výše zmíněným čtyřem skupinám přidávají dále také lokální (LO), národní (N) a globální (G). Dalším přístupem je PESTEL,

kde bylo k základu přidány ještě enviromentální a legislativní aspekty (EL), nebo PESTLIED, tedy přidání faktorů legislativních (L), internacionálních (I), enviromentálních (E) a demografických (D).

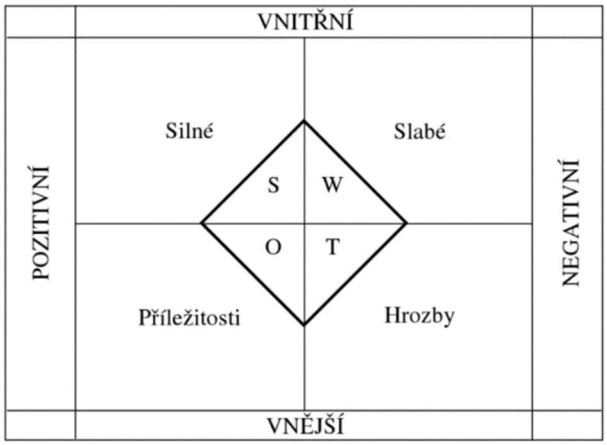
Peterdy (2022) uvádí jistá omezení této analýzy. Jde zejména o přílišné zjednodušení modelu na základě nedostatečného množství informací. Dále fakt, že je nutné analýzu pravidelně vytvářet znovu, neboť je vázána na období, ve kterém byla tvořena. Neméně důležitou nevýhodou je to, že analýza PEST vůbec neřeší interní zdroje a predispozice podniku, neboť je orientována pouze na vnější prostředí.

3.4.2 SWOT analýza

Kotler a Keller (2013) uvádějí, že SWOT analýzu je možné využít jak pro analyzování vnitřního, tak i vnějšího prostředí. Hodnocení prostředí vnitřního provádíme na základě analýzy silných a slabých stránek podniku. Monitoring vnějšího prostředí poté jsme schopni provézt pomocí analýzy příležitosti a ohrožení. Dostáváme tak následující čtyři zkoumané kategorie (Kotler a Keller, 2013):

- S – strenghts (silné stránky)
- W – weaknesses (slabé stránky)
- O – opportunities (příležitosti)
- T – threats (hrozby)

Obrázek 3: Matice SWOT analýzy



Zdroj: Dvořáček a Slunčík (2012)

Bigelow a kol. (2022) považují SWOT analýzu za velmi podstatnou pomoc při rozhodování, jelikož umožňuje odhalovat příležitosti úspěchu, které je jinak těžké odhalit, a dokáže upozornit podnik na případné hrozby ještě před tím, než nastanou. Na základě této analýzy je podnik schopen identifikovat jisté mezery na trh, ve kterých může disponovat konkurenční výhodou. Výše zmíněné čtyři kategorie popisují jako pozitivní vnitřní zdroje, negativní vnitřní zdroje, pozitivní vnější faktory a negativní vnější faktory. Tyto všechny faktory vyobrazujeme v matici SWOT, kterou můžeme vidět na obrázku na obrázku č. 3. Pozitivní vnitřní zdroje jsou takové, které mají potenciál přispět k úspěšnému výsledku podniku, a mohou jimi být například loajální zákazníci, široká produktová nabídka či zákaznický servis. Negativními vnitřními zdroji poté jsou takové, které úspěšnosti podniku brání, jde tak o slabé povědomí o značce, zadluženost podniku, nedostatečné vzdělání či pracovní kapacita. Vnější vlivy pozitivní poté může firma využít ve svůj prospěch, jedná se především o výhodná exportní cla, nové technologie či dotace. Negativní vnější vlivy zase úspěšnosti podniku brání, patří sem rozvíjející se konkurence nebo slabá poptávka.

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) je vhodné analýzu SWOT provádět v rámci skupiny, resp. brainstormingu, kde je produkováno více nápadů, které dokážou různorodě obsáhnout dané téma, což je pro tuto metodu žádoucí. Výsledky jednotlivých kategorií tak nebudou jednostranné.

Na základě rozhodování v rámci SWOT analýzy vyvozujeme následující strategie (Dvořák a Slunčík, 2012):

- SO – silné stránku využity ku prospěchu příležitostí
- WO – zdolání slabých stránek za pomoci příležitostí
- ST – vypořádání se s ohrožením díky silným stránkám
- WT – redukce slabých stránek a ohrožení

Bigelow a kol. (2022) však uvádějí mimo výhody SWOT analýzy také její nedostatky a její limity. Může docházet k přehlédnutí podstatných faktorů, ať už jde o silné a slabé stránky či příležitosti a hrozby. Odhalené faktory jsou často subjektivní, což může zkreslit

pohled na danou problematiku. Odhalené faktory jsou fixované na daný okamžik, mnoho z nich nemusí být za určitý čas aktuální.

3.4.3 Porterův model pěti sil

Dle Goyala (2020) Porterův model pěti sil napomáhá podniku zjistit, jakým způsobem mohou podniky efektivně dosáhnout již tolikrát zmiňované konkurenční výhody, analyzuje, jak proti těmto silám bojovat a do jaké míry ovlivňují chod firmy. Pro udržení dlouhodobé ziskovosti je nutné, aby podnik pružně reagoval na svou konkurenci. Porter (2006, s. 23) uvádí: *„Povědomí o pěti silách může společnosti pomoci pochopit strukturu jejího odvětví a vytyčit si tak pozici, která je více zisková a méně náchylná k ohrožení“.* Jakubíková (2013) těchto pět sil popisuje jako: hrozbu nových konkurentů, konkurenci v branži, hrozbu substitučních produktů a vyjednávací schopnosti odběratelů a dodavatelů.

Goyala (2020) uvádí, že v rámci vyjednávacích schopností odběratelů, kupujících, jde zejména o jakési pravomoci oněch kupujících, které uplatňují směrem k prodávajícím, dodavatelům, a to především snahu vyjednat si nižší cenu. Vyjednávací síly dosahuje dodavatel, prodávající, tehdy, je-li na trhu malé množství substitučních produktů. Hrozba substitučních produktů znamená, že v odvětví se vyskytuje konkurenční firma s podobným nabízeným produktem. Konkurence v branži, neboli rivalita mezi konkurenty, je tím větší, čím více těchto konkurentů na trhu je a čím větší jsou výstupní bariéry z odvětví.

Také tato metoda hodnocení okolí podniku dle Goyala (2020) není bez chyb. Za hlavní úskalí lze považovat to, že vymezení analyzovaného odvětví je příliš úzké, anebo i příliš široké. Snaha obsáhnout všechny působící vlivy tak může způsobit to, že nebude věnována dostatečná pozornost kritickým a nejzásadnějším aspektům. Tak jako všechny předcházející metody je i Porterův model pěti sil vázán k danému období, ve kterém je jeho pět sil hodnoceno. Zavádějící může být při sestavení Porterova modelu to, že model předpokládá, že se firma nachází pouze v jednom odvětví, ta však může takových odvětví pokrývat více. V neposlední řadě může být také zkreslením stav, kdy hodnotíme a porovnáváme všech pět sil na stejné úrovní, přestože ne všechny síly mají stejný vliv na danou společnost.

3.5 Finanční analýza

Zatímco předchozí kapitoly byly věnovány strategickým procesům ve firmě, nyní bude prostor věnován finančnímu hospodaření firmy. Dle Janišové a Křivánka (2013) finančním hospodařením firmy rozumíme tvorbu, alokaci a užívání finančních prostředků tak, aby byly využívány optimálním způsobem. Cíli toho hospodaření jsou poté zejména zajištění rentability, likvidity a platební schopnosti. Těchto cílů je dosaženo za předpokladu, že je firma schopna zajistit efektivnost práce a využívání zdrojů, investovat do rozvoje podniku či dosahovat kladného cash flow. Na základě správné finanční analýzy podniku jsme následně schopni posoudit, zda bylo finanční řízení prováděno správně, zhodnotit stav finanční kondice, odhalit finanční rizika a nakonec využít tyto výsledky pro další finanční plánování.

Knapková a kol. (2017, s. 48) uvádí: *„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“* Finanční analýza není využívána pouze pro zhodnocení minulých období, ale také zejména pro predikci budoucího vývoje společnosti. Výsledky této analýzy následně neslouží pouze interním potřebám managementu podniku, ale zajímají se o ně také subjekty spojené s daným odvětvím, ať už jde o zaměstnance daného podniku, konkurenty, obchodní partnery, státní instituce nebo auditoři. Při finanční analýze je třeba dbát na to, pro jaké účely je tvořena, neboť zmíněné subjekty zajímají rozdílně informace. Zaměstnanci podniku mají zájem na jeho celkové prospěšnosti, neboť zpravidla pouze v takovém případě mohou předpokládat nárůst jejich mezd. Majitelé podniku mají největší zájem o informace spojené s návratností vložených prostředků, resp. výsledky rentability, ziskovosti. Věřitelé budou mít největší zájem na splácení svých pohledávek ve firmě a věřitele potenciální bude poté zajímat především finanční zdraví firmy. Konkurence má zájem především o finanční informace úspěšných podniků, aby následně mohly obdobné praktiky využít pro svůj prospěch. Státní instituce zase bude zajímat to, jakým způsobem firma dosahuje zisku a zdali pravidelně a poctivě odvádí daně.

Janišová a Křivánek (2013) popisují proces finanční analýzy v několika následujících krocích. Nejdříve je provedena za pomoci účetních výkazů analýza poměrových ukazatelů. Výsledná data jsou následně porovnána s výsledky minulých období, s konkurenty daného odvětví a v neposlední řadě také se stanoveným finančním plánem. Dále jsou výsledky porovnávány napříč jednotlivými ukazateli. Závěrem jsou poté stanovena opatření pro odstranění zjištěných nedostatků.

Dle Knapkové a kol. (2017, s. 51) jsou výše zmíněné kroky tvořeny na základě účetních výkazů, mezi které patří následující: „*…rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky“*. Vedlejšími zdroji pro finanční analýzu může poté být výroční zpráva, auditorská zpráva či statistiky o poptávce, produkci nebo zaměstnanosti.

Informace o finanční a majetkové struktuře firmy jsou dle Knapkové a kol. (2017) získávány z rozvahy. Ta se skládá ze dvou částí, aktiv, resp. majetku firmy, a pasiv, tedy zdrojů financování onoho majetku. Fernando (2022) rozvahu popisuje jako vyobrazení celkových aktiv a pasiv. Můžeme se v souvislosti s rozvahou setkat také s výkazem čistého jmění či výkazem o finanční situaci. Je klíčovým zdrojem pro finanční modelování, rozhodování a zejména pro účetnictví. Rozvaha je vždy stanovena k určitému datu, tzv. rozvahovému dni, zpravidla k poslednímu dni v roce, jedná se tak o veličinu stavovou a je založena na zásadní rovnosti – aktiva jsou rovna pasivům. Je tedy rozdělena na jakési dvě strany, levou část tvoří aktiva, pravou poté pasiva.

Knapková a kol (2017) uvádí, že ve výkazu zisku a ztrát jsou k nalezení výsledky hospodaření, tedy rozdíl výnosů a nákladů, za dané účetní období. Dle Růčkové (2019) je zde zachycen pohyb výnosů a nákladů, ne však příjmů a výdajů. Výkaz zisku a ztrát nám říká, do jaké míry byl hospodářský výsledek podniku ovlivněn danými položkami výkazu zisku a ztrát. Jde tedy o klíčový zdroj pro zhodnocení ziskovosti podniku. Zatímco rozvaha je vždy sestavena k určitému okamžiku, výkaz zisků a ztrát operuje s daným časovým intervalem. Jelikož je tento výkaz založen na výnosech a nákladech firmy, nezohledňuje tak skutečné peněžní toky, resp. příjmy a výdaje. Z tohoto důvodu je zapotřebí sledovat již zmíněný přehled o peněžních tocích.

V rámci výkazu zisku a ztrát je možné rozlišit zisk na následující (Knapková a kol., 2017):

- EAT – zisk po zdanění (výsledek hospodaření, čistý zisk)
- EBT – zisk před zdaněním
- EBIT – zisk před zdaněním a úroky (provozní výsledek hospodaření)
- EBITDA – zisk před zdaněním, úroky a odpisy

Růčková (2019) uvádí, že za pomoci výkazu o peněžních tocích, cash flow, je podnik schopen stanovit svou skutečnou finanční situaci a jakého množství peněžních prostředků a ekvivalentů se mu podařilo dosáhnout a jak je využil. Těmito peněžními prostředky rozumíme hotovost ať už v pokladně či na účtu včetně cenných papírů, peníze na cestě a pasivní zůstatek běžného účtu. Peněžní ekvivalent je krátkodobý likvidní majetek. Peněžní toky jsou poté úbytky a přírůstky těchto prostředků a ekvivalentů. Můžeme rozlišit tři části výkazu o peněžních tocích, a to provozní, investiční a finanční činnost. Knapková a kol. (2017) provozní činnost definuje jako jakési jádro firmy, neboť bez této činnosti by nebylo možné zajistit každodenní chod podniku. Investiční činnost je spojena, jak již z názvu vyplývá, s investicemi do podniku. Jedná se především o nákup či prodejem dlouhodobého majetku nebo o poskytnutí úvěru. Činnost finanční je poté spjata s pohybem vlastního kapitálu.

Knapková a kol. (2017) popisuje přehled o změnách vlastního kapitálu, který má podávat informaci o tom, jak se snížily či zvýšily položky vlastního kapitálu, monitoruje tedy jednotlivé transakce ovlivňující strukturu a velikost onoho vlastního kapitálu.

Příloha závěrky poté doplňuje rozvahu a výkaz zisku a ztrát, napomáhá lépe porozumět dané účetní situaci. Vysvětluje užité metody a vzniklé odchylky v účetnictví. Podává informace o oceňovacích modelech a stanovení reálných hodnot nebo průměrné počty zaměstnanců za účetní období.

3.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Podle Knapkové a kol. (2017) jsou absolutní ukazatele stanoveny přímo z účetních výkazů. Jsou tak vázány pouze na jeden jev bez vlivu na jiný. Jsou užívány primárně k interním

analýzám, neboť jsou silně vázány na velikost podniku, a nejsou tak relevantní pro komparaci s podniky daného odvětví. Absolutní ukazatele jsou buď stavové, zdroji dat je především rozvaha, nebo tokové, kdy jsou data získávána z výkazu zisku a ztrát či z výkazu cash flow. V rámci analýzy absolutních ukazatelů můžeme rozlišovat mezi analýzou horizontální a vertikální.

Růčková (2019) definuje horizontální analýzu jako analýzu trendů. Jedná se o změnu absolutních ukazatelů v čase. Tato změna je vyjádřena v procentech či indexem. Srovnání daných položek je prováděno horizontálně, tedy po řádcích jednotlivých položek ve výkazu. Zjišťujeme tak, o kolik jednotek či procent se daná položka proměnila v čase. Je více než příhodné, aby zvolené časové řady byly dostatečně dlouhé, neboť se tak vyhneme jistému zkreslení a přesnosti při interpretaci výsledků. Vzorce pro výpočet absolutní a procentní změny:

$$Absolutní\ změna = hodnota\ v\ roce\ n - hodnota\ v\ roce\ (n-1)$$

$$Procentní\ změna = \frac{absolutní\ změna}{hodnota\ v\ roce\ (n-1)} \times 100$$

Vertikální analýzu poté Holečková (2008) popisuje jako tzv. strukturální analýzu. Jde o procentní vyjádření jednotlivých položek výkazu ve vztahu k základu dané veličině. Je-li tato analýza prováděna na základě dat rozvahy, poté jsou zpravidla jednotlivé položky rozvahy vyjádřeny jako podíl aktiv či pasiv, resp. bilanční sumy. Provádíme-li analýzu na výkazu zisku a ztrát, zde jsou základem především celkové výnosy či tržby. Nejedná se tedy o srovnání mezi jednotlivými obdobími, nýbrž se zaměřuje na strukturu výkazů. Horizontální i vertikální analýza však pouze vyčísluje dané změny, není tedy možné čistě na jejím základě zjistit příčiny těchto změn. Výpočet procentního podílu vypadá následovně:

$$Procentní\ podíl = \frac{zkoumaná\ položka}{základní\ položka} \times 100$$

Vedle horizontální a vertikální analýzy na základě absolutních ukazatelů uvádí Knapková a kol. (2017) také rozdílové ukazatele, které dostaneme odečtením jednoho

absolutního ukazatele od druhého. Tyto ukazatele jsou dle Holečkové (2008) využívány především při finančním řízení likvidity. Jsou tak často označovány jako fondy finančních prostředků či finanční fondy. Takovýto fond v rámci finanční analýzy definujeme jako rozdíl daných položek aktiv a pasiv, dostáváme tak tzv. čistý fond, nebo jako agregaci stavových položek aktiv či pasiv. Nejznámějšími fondy jsou poté čisté pohotové prostředky a čistý pracovní kapitál.

3.5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Dle Petříka (2009) jsou poměrové ukazatele klíčovým pomocníkem při tvoření finanční analýzy. Jedná se o poměr položek účetních výkazů, které mezi sebou mají určitý vztah. Dostáváme tak velikost jedné položky na jednotku druhé. Díky tomu je možné (na rozdíl od ukazatelů absolutních) poměrové ukazatele porovnávat napříč různými podniky na trhu. Lze tak získat poměrně rychle zpětnou reakci o finančním zdraví podniku v rámci daného odvětví. Z velkého množství kombinací poměrů položek účetních výkazů se přistoupilo k několika nejvýznamnějším ukazatelům. Mezi tyto ukazatele řadíme především likviditu, zadluženost, rentabilitu a aktivitu.

Růčková (2019) popisuje likviditu jako schopnost určité položky se snadno a rychle přeměnit na peněžní hotovost, což jiní autoři označují jako likvidnost. Likvidita by měla být tedy schopnost firmy dostát svým platebním závazkům. Knapková a kol. (2017) definují likviditu jako přeměnitelnost na peníze, resp. poměr toho, čím je placeno a co je třeba splatit. Rozlišujeme dále tři typy likvidity: likvidita I. stupně (okamžitá likvidita), likvidita II. stupně (pohotová likvidita) a likvidita III. stupně (běžná likvidita).

Růčková (2019) uvádí, že okamžitá likvidita je nejužším vymezením likvidity, neboť zde hrají roli pouze nejlikvidnější položky rozvahy. Takovéto položky nazýváme jako finanční majetek a řadíme sem peníze v pokladně či na běžném účtu nebo cenné papíry. Tato likvidita ukazuje, do jaké míry je běžná potřeba podniku kryta peněžními prostředky. Ukazatel okamžité likvidity by měl nabývat hodnot 0,2-1 jednotek. Vyšší hodnoty naznačují neefektivní alokaci finančních prostředků. Vzorec pro výpočet okamžité likvidity:

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{kr.\ finanční\ majetek + peněžní\ prostředky}{krátkodobé\ závazky}$$

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1-1,5 jednotek. Pokud je hodnota 1, společnost je schopna vyrovnat své závazky bez nutnosti prodeje zásob. Je-li hodnota nižší než 1, je třeba zvážit prodej zásob. Výpočet okamžité likvidity je následující:

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

Běžná likvidita uvádí, z kolika jednotek oběžných aktiv je tvořena jedna jednotka krátkodobých závazků, tedy jak by podnik svá oběžná aktiva proměnil na hotovost. Běžná likvidita by měla dosahovat hodnot 1,5-2,5 jednotek. Platební schopnost je zachována tím spíše, čím je čitatel vyšší. Výpočet pro běžnou likviditu:

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

Zadluženost, resp. majetková a finanční struktura, dle Janišové a Křivánka (2013) popisuje stav cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu. Je-li tento poměr vysoký, jde o silnou závislost podniku na zdrojích cizích. Přesto však přiměřená míra zadluženosti není problémem, neboť díky daňovému efektu jsou cizí zdroje levnější než vlastní. Úroky placené za cizí kapitál firmě snižují zisk, z kterého následně odvádí daně, avšak čím déle podnik cizí kapitál splácí, tím vyšší cenu za něj musí odvádět. Při hodnocení zadluženosti jsou využívány zejména ukazatele celkové zadluženosti, míry zadluženosti, koeficientu samofinancování a úrokového krytí. V prvé řadě je zadluženost zjišťována především na základě celkové zadluženosti a její hodnota by se měla ideálně pohybovat v rozmezí 30-60 %. Celkové zadlužení je vypočítáno pomocí následujícího vzorce:

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{aktiva} \times 100$$

Dalším ukazatelem zadluženosti je dle Knapkové a kol. (2017) míra zadluženosti, která dává do poměru cizí zdroje a vlastní kapitál. Tento ukazatel hraje roli zejména pro banku, žádá-li podnik o úvěr, v takovém případě banka sleduje, vývoj tohoto ukazatele,

zda podíl cizích zdrojů roste či naopak klesá, neboť je tím poukázáno na potenciální ohrožení budoucího věřitele. Hodnota tohoto ukazatele by se měla ideálně pohybovat v intervalu 1-1,5. Výpočet míry zadluženosti:

$$Míra\ zadluženosti = \frac{cizí\ zdroje}{vlastní\ kapitál}$$

Růčková (2019) popisuje koeficient samofinancování jako poměr vlastního kapitálu na celkových aktivech. Tento vztah je používán jako jakýsi doplněk již zmíněné celkové zadluženosti součet těchto dvou ukazatelů by měl dát 1. Samotný koeficient samofinancování by poté neměl klesnout pod 30 %. V koeficientu samofinancování hraje svou úlohu zejména aktiva financovaná akcionáři, je tak jedním z nejdůležitějších ukazatelů při hodnocení finančního zdraví podniku. Vzorec pro výpočet koeficientu samofinancování:

$$Koeficient\ samofinancování = \frac{vlastní\ kapitál}{aktiva} \times 100$$

Podle Růčkové (2019) úrokové krytí vyjadřuje zadluženost v závislosti na schopnosti splácet nákladové úroky. Jde o ukazatel, který firmě říká, jestli je pro ni přípustné její dluhové zatížení. Jinými slovy se jedná o to, kolikanásobně zisk převyšuje úroky, setkáváme se zde s pojmem bezpečnostní polštář. Minimální hodnota tohoto ukazatele by neměla být nižší než 1, doporučovaná hodnota je poté trojnásobný zisk vůči nákladovým úrokům. Výpočet pro úrokové krytí:

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

Rentabilitu popisuje Růčková (2019) jako výnosnost vloženého kapitálu, resp. schopnost vytvářet zisk a nové zdroje za pomoci vloženého kapitálu. Přestože s rentabilitou je často spojován pojem ziskovost, zdrojem dat není pouze výkaz zisku a ztrát, ale také rozvaha. Tento ukazatel poté zajímá především akcionáře a investory. Je samozřejmě žádoucím, aby ukazatele rentability v čase rostly. Rentabilita podniku je silně vázána na vývoj ekonomiky daného trhu. Daří-li se ekonomice, je pravděpodobné, že se bude dařit také firmám, a tedy ziskovost firmem poroste. Pokud však ekonomika stagnuje, či je dokonce v recesi, lze s vysokou pravděpodobností očekávat také pokles

rentability podniků v dané ekonomice. Obecně lze rentabilitu definovat jako podíl zisku na vložený kapitál. V rámci výpočtu rentability je operováno především s čistým ziskem (EAT) nebo ziskem před zdaněním (EBIT), ale také s ostatními typy. Samozřejmě různý zisk má za následek odlišné výsledky, je tedy zapotřebí dopředu definovat, který zisk je pro výpočet použit. Pro výpočet rentability jsou nejčastěji používány následující ukazatele: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita investic (ROI), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS) nebo rentabilita nákladů (ROC).

Rentabilita aktiv, stejně jako rentabilita investic, vypovídá o komplexní efektivnosti podniku. Na základě výpočtu je možné zjistit, jak efektivně podnik tvoří zisk, aniž by zohledňoval to, z jakých zdrojů jsou aktivity financovány. Ukazatel rentability aktiv by neměl dosahovat nižších hodnot, než je 5 %. Výpočet rentability aktiv:

$$Rentabilita\ aktiv\ (ROA) = \frac{EBIT}{aktiva} \times 100$$

Rentabilitu vlastního kapitálu chápeme jako návratnost prostředků vložených do firmy jejími akcionáři či vlastníky. Mohou tak sledovat, zda je jejich vložený kapitál náležitě množen. Pokud tento ukazatel roste, lze konstatovat, že dochází k snížení objemu vlastního kapitálu či zlepšení hospodářského výsledku firmy. V případě, že hodnota ROE je dlouhodobě menší, než je ziskovost státem garantovaných cenin, nachází se firma před blížícím se koncem působnosti, neb do takového podniku nebudou ochotni investoři dávat své prostředky. Počítáme-li však rentabilitu vlastního kapitálu za pomoci čistého zisku, může dojít ke zkreslení skutečnosti, neboť firma zisk tvořila v průběhu celého období, a tedy nebyl pokaždé v takové výši dostupný jakožto zdroj financování. Zisk je tedy při výpočtu vyšší, než reálně byl. Je příhodné si ještě v souvislosti s tímto ukazatelem definovat tzv. pákový efekt, někdy také finanční páka. Jde o vztah mezi rentabilitou vlastního kapitálu a kapitálu celkového. Pozitivní pákový efekt poté nastává, pokud rentabilita vlastního kapitálu roste za předpokladu, že je rentabilita celkového kapitálu vyšší než úroková míra cizího kapitálu. Převyšuje-li však úroková míra cizího kapitálu rentabilitu vlastního kapitálu, nastává negativní pákový efekt. Výpočet pro rentabilitu vlastního kapitálu:

$$Rentabilita\ vlastního\ kapitálu\ (ROE) = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \times 100$$

Knapková a kol. (2017) popisují rentabilitu tržeb jako ziskovou marži. Ukazuje, kolik Kč zisku je podnik schopen vytvořit na 1 Kč tržeb. Pokud je na trhu velké množství konkurentů nabízející substituty daného produktu, tím nižší marže lze zpravidla očekávat. Dosahuje-li rentabilita tržeb daného podniku nižších hodnot, než je průměr v odvětví, má buď podnik vysoké náklady nebo nízké prodejní ceny. Vzorec pro výpočet rentability tržeb:

$$Rentabilita\ tržeb\ (ROS) = \frac{EAT}{tržby} \times 100$$

Podle Růčkové (2019) rentabilita nákladů udává vztah zisku na celkových nákladech, tedy kolik zisku připadá na jednu vloženou Kč. Jedná se o jakýsi doplňující ukazatel k rentabilitě tržeb. Jeho hodnotu ovlivňují zejména změna prodejní ceny produktu, růst marže či snížení nákladů. Výpočet rentability nákladů:

$$Rentabilita\ nákladů\ (ROC) = \frac{EAT}{celkové\ náklady} \times 100$$

Aktivita dle Janišové a Křivánka (2013) udává, jak efektivně je zacházeno s aktivy podniku, tedy jsou-li daná aktiva přiměřená k nynějším a budoucím hospodářským procesům. Je sledován obrat aktiv (případně pasiv), který by měl být co možná nejvyšší, a doba obratu zásob, pohledávek a závazků, která by měla být zase co možná nejnižší. Zatímco rychlost obratu udává, kolikrát se aktivum obrátí v podniku za sledované období, doba obratu sleduje, jak dlouho trvá danému aktivu jedna obrátka. Hodnota obratu aktiv by měla být alespoň 1, neboť čím vyšší hodnota je, tím lépe podnik alokuje své zdroje. Je-li hodnota pod 1, firma by měla zvýšit tržby či některá aktiva prodat. Výpočet pro obrat aktiv:

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

Dle Růčkové (2019) obrat zásob udává, kolikrát se za rok zásoby obrátí ve firmě. Tento ukazatel je úzce spjat s likviditou firmy. Výsledný počet obrátek je však spíše orientační, neboť zatímco jsou tržby uváděny v tržních hodnotách, zásoby v nákladových cenách.

Výpočet pro obrat zásob:

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

Doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou zásoby v podniku bez zásadního pohybu, tedy doba jedné obrátky zásob. Jde o dobu, kdy jsou oběžná aktiva v podniku jako forma zásob. Je žádoucí, aby obrat zásob rostl a doba obratu zásob klesala. Výpočet doby obratu zásob:

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{tržby} \times 360$$

Doba obratu pohledávek stanovuje počet dní, za který jsou krátkodobé pohledávky přeměněny na peníze. Tento ukazatel může pomoct při tvorbě plánu cash flow, neboť vyjadřuje, jak dlouho firma financuje své odběratele. Za doporučovanou hodnotu je zpravidla splatnost faktur. Výpočet doby obrátky pohledávek:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{krátkodobé\ pohledávky}{tržby} \times 360$$

V neposlední řadě je sledována také doba obratu závazků. Podle Knapkové a kol. (2017) se jedná o poměr krátkodobých závazků k tržbám. Vypovídá o tom, jak dlouho trvá firmě splacení jejích závazků. Doba obratu pohledávek by měla být kratší než právě doba obratu závazků. Tento ukazatel je také zajímavý pro současné i potenciální věřitele, jelikož na základě ukazatele doby obratu závazků jsou schopni posoudit, zda podnik splňuje obchodní a úvěrovou politiku. Vzorec pro výpočet doby obrátek závazků:

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{tržby} \times 360$$

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Tato kapitola je věnována představení společnosti EUROVIA CS, a.s. Tato společnost má již 70 let zkušenosti na trhu, zaměstnává přes 2 000 pracovníků a patří mezi nejvýznamnější stavební firmy v České i Slovenské republice. Je součástí jedné z největších stavebních skupiny České a Slovenské republiky VINCI Construction CS, a.s. Tato skupina zastřešuje 22 stavebních společností tvořící roční obrat přes 25,2 mld. Kč, zaměstnává přes 4 000 zaměstnanců a ročně realizuje více jak 2 000 projektů. Společnosti skupiny VINCI Construction CS, a.s. působí především v oblastech jako jsou dopravní stavitelství, mostní konstrukce či vodohospodářské a pozemní stavby. Dále obnovuje také historické části měst, náměstí, dětská hřiště či cyklostezky. V rámci Skupiny VINCI construction CS, a.s. má EUROVIA CS, a.s. široké zdroje surovin díky obalovnám, lomům, emulzním stanicím či recyklačním dvorům patřícím VINCI Construction CS, a.s.

Na obrázku č. 4 můžeme vidět logo společnosti. Přestože logo má také černobílou variantu, primárně je využívána horizontální verze barevná, a to s typickými barvami pro tuto společnost, jako je modrá a červená, což napomáhá k lepší rozpoznatelnosti značky. Logo má podobu barevného piktogramu na straně levé a modrého nápisu „EUROVIA“ na straně pravé, přičemž je zakázáno tyto dvě části loga používat samostatně.

Obrázek 4: Logo společnosti

Zdroj: logo manuál společnosti

4.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	EUROVIA CS, a.s.
Sídlo:	U Michelského lesa 1581/2, Michle, 140 00 Praha 4
Datum vzniku:	4. května 1992
Identifikační číslo:	452 74 924
Právní forma:	Akciová společnost
Akcie:	1 386 200 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 722,- Kč
Základní kapitál:	1 000 836 400,- Kč

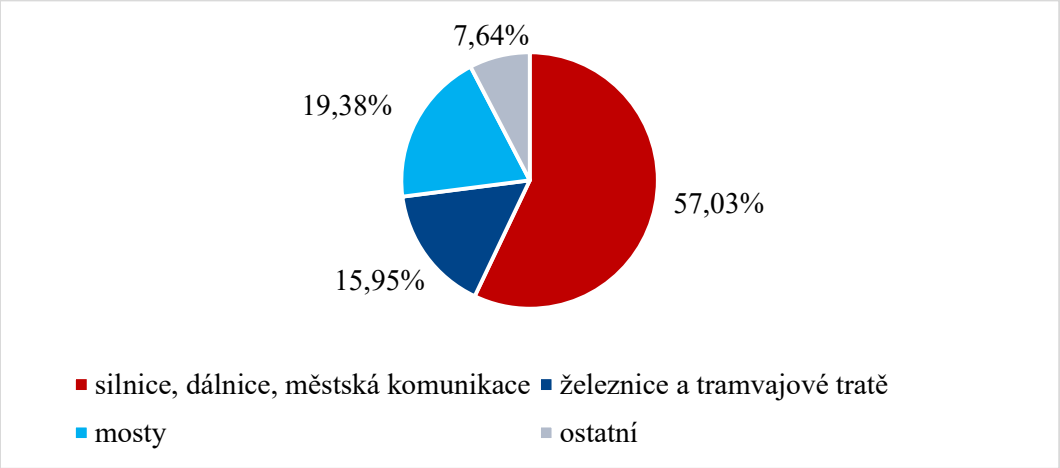
4.1.2 Specializace společnosti

Společnost EUROVIA CS, a.s. působí v podstatě ve všech stavebních odvětvích. Její hlavní specializací je výstavba, modernizace a oprava silnic a dálnic, díky čemuž přichází poměrně hojně do podvědomí obyvatel, neboť jedním z posledních velmi významných projektů je modernizace D1 v úseku Praha-Brno. Primárně v zimních měsících také zabezpečuje údržbu pozemních komunikací, a to v Libereckém, Olomouckém, Moravsko-slezském, Pardubickém, Karlovarském a Zlínském kraji. Pomyslné druhé místo zaujímá rekonstrukce, optimalizace či elektrifikace železničních sítí, rekonstrukce železničních uzlů, nádraží i nástupišť a oprava tramvajových tratí. Nedávnými projekty v této oblasti je například modernizace železničního uzlu Pardubice či modernizace tratě Praha-Smíchov-Černošice. Další specializací je realizace mostních staveb, tedy mostů a lávek, a to včetně zajišťování oprav a demontáží. Za zmínku v této sféře stavebnictví stojí například lávka pro pěší a cyklisty přes Labe vedle Rosického mostu. Vybraná společnost však nezaostává ani v oblasti vodních děl, resp. výstavba ČOV, úpravy vodních toků či opravy vodních děl. Příkladem může být modernizace plavební komory Praha-Štvanice. Své služby nabízí také při renovaci veřejného prostoru, pod kterou si můžeme představit výstavbu cyklostezek, náměstí, hřiště, ale i letištní plochy což dokazuje

pojezdová dráha TWY R a odbavovací stání OP Jih Letiště Václava Havla Praha-Ruzyně. Mimo nabídky stavebních prací má však ve svém arzenálu též obalovny a lomy, a to konkrétně 30 lomů, 26 obaloven, 3 pískovny a recyklační centra, díky čemuž má vlastní surovinovou základnu. Největším lomem společnosti je lom Jakubčovice. Poslední specializací jsou technologie a laboratoře, jedná se tak například o laboratorní testování asfaltových směsí či betonářský finišer, který pokládá beton s milimetrovou přesností.

Graf č. 5 znázorňuje strukturu stavebních prací zkoumané společnosti. Z již zmíněných činností tvoří největší část výstavba silnic, dálnic a městských komunikací, tento soubor činností totiž tvoří 57 % stavebních projektů. Druhou nejčastější činnost tvoří mostní stavitelství, a to z 19,4 %. Železnice a tramvajové tratě poté tvoří téměř 16 % celkových prací.

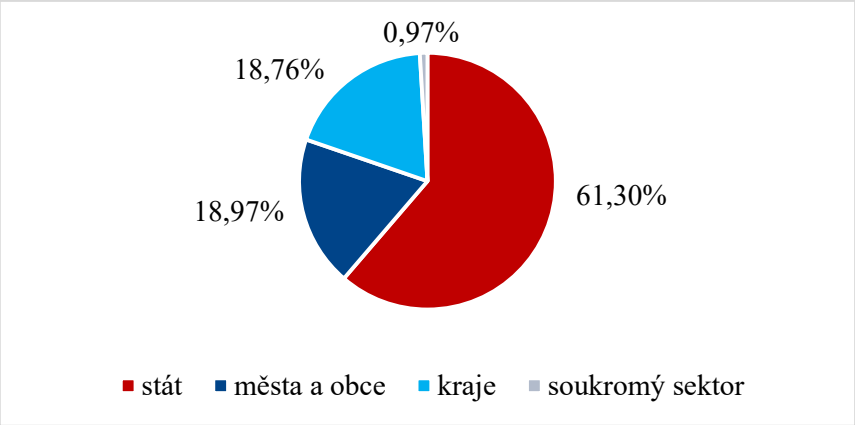
Graf 5: Struktura stavebních prací v roce 2022



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Co se týče struktury zákazníků, to můžeme sledovat na grafu č. 6, kde je znatelně největší 61% část tvořena státem. Služby pro města, obce a kraje tvoří téměř stejný podíl, v obou případech se jedná o skoro 19 %. Pouze v necelém 1 % případů je zákazníkem soukromý sektor.

Graf 6: Struktura zákazníků v roce 2022



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Společnost klade v rámci svých činností velký důraz na ochranu životního prostředí a udržitelnost, a to hned ve třech oblastech. První oblastí je ochrana klimatu, v rámci které si klade za cíl zaprvé snížit přímé emise skleníkových plynů do roku 2030 o 40 %, například prostřednictvím užívání sdílených aut, nahrazením strojů a vozidel energeticky účinnějšími modely či zvýšeným užíváním obnovitelných zdrojů, a zadruhé snížit nepřímé emise skleníkových plynů do roku 2030 o 20 %, a to především spoluprací s takovými dodavateli a zákazníky, kteří se také snaží snižovat jejich uhlíkovou stopu. Druhou oblastí je optimalizace zdrojů založená na oběhovém hospodářství, resp. rozšíření nabídky recyklovatelných materiálů, zlepšení třídění odpadů a využívání takových zdrojů a stavební techniky, které šetří přírodní zdroje.

4.1.3 Organizační struktura

Přestože společnost EUROVIA CS, a.s. vznikla až roku 1992, dříve působila pod názvem Stavby silnic a železnic, a to již od roku 1952. Národní podnik Stavby silnic a železnic zajišťoval především pozemní stavby a rekonstrukce historických objektů, později se poté přidali zejména dopravní infrastrukturní stavby. Roku 2001 vlastnilo velkou

část EUROVIA CS, a.s. francouzská firma EUROVIA ze skupiny VINCI. V polovině roku 2022 došlo ke spojení více než dvaceti významných stavebních značek, mezi které patří kromě EUROVIA CS také Skupina SMP, zastřešující firmy PRŮMSTAV, a.s., SMP Vodohospodářské stavby, a.s., FREYSSINET CS, a.s., ARKO TECHNOLOGY, a.s. a další, pod společnou střechu VINCI Construction CS, a.s., čímž vznikla jedna z největších stavebních skupin v České a Slovenské republice. Tato Skupina tak dokáže nabídnout širokou škálu stavebních činností napříč všemi oblastmi stavebnictví, mezi které patří především pozemní, vodohospodářské, dopravně-inženýrské stavby a mostní konstrukce. V současné době je tak společnost EUROVIA CS, a.s. vlastněna ze 100 % společností VINCI Construction CS, a.s., která plně podléhá francouzské mateřské společnosti VINCI Construction.

Společnost EUROVIA CS, a.s. působí ve všech krajích České republiky, a to prostřednictvím svých závodů, které jsou seskupeny do pěti oblastí – oblast Čechy střed, oblast Čechy západ, oblast Morava, oblast Obalovny a lomy a oblast Železniční stavby – viz tabulka č. 4., kde jsou k daným oblastem přiřazeny příslušné závody, a to závod Liberec, závod Praha východ, závod Praha západ, závod Plzeň, závod Ústí nad Labem, závod Karlovy Vary, závod Čechy východ, závod České Budějovice, závod Mosty a konstrukce, závod Zlín, závod Železniční stavby, závod Morava jih, závod Emulze Kolín, závod Ostrava, závod Obalovny CZ, závod Cementobetonové technologie, závod Elektro.

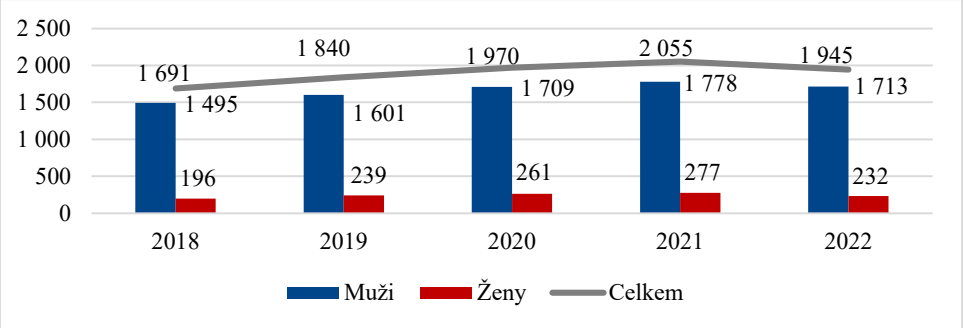
Tabulka 4: Organizační struktura společnosti EUROVIA CS, a.s.

Oblast	Závod
oblast Čechy střed	závod Liberec
	závod Čechy východ
	závod Praha západ
	závod Praha východ
	závod Emulze Kolín
oblast Čechy západ	závod Plzeň
	závod Ústí nad Labem
	závod Karlovy Vary
	závod České Budějovice
oblast Morava	závod Zlín
	závod Morava jih
	závod Ostrava
	závod CB Technologie
oblast Obalovny a lomy	závod Obalovny CZ
oblast Železniční stavby a mosty	závod Železniční stavby
	závod Mosty a konstrukce
	závod Elektro

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zpráva (2023)

Na grafu č. 7 můžeme vidět vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců společnosti. Vidíme, že do roku 2021 byl trend rostoucí, kdy meziroční nárůst počtu zaměstnanců činil průměrně 7 %, a v roce 2021 tak společnost zaměstnávala průměrně 2 055 zaměstnanců. V roce 2022 však počet klesl o více jak 100 zaměstnanců, což bylo způsobeno především restrukturalizací společnosti. Dále je zřejmé, že převážnou část zaměstnanců tvoří muži, a to v průměru z 87 % v rámci celého sledovaného období. Ženy tak tvoří pouze 13 %, což je však stále více, než je průměrná zaměstnanost žen v rámci celého stavebního odvětví, kde z celkové zaměstnanosti ženy tvoří pouhých 8 %.

Graf 7: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Společnost dlouhodobě hledá průměrně 150 pracovníků. Je to způsobeno především z důvodu generační obměny stávajících zaměstnanců. Problém je zejména v nedostatku kvalifikovaných dělníků na trhu. Absolventské a manažerské pozice jsou poté obsazovány snáze. Společnost dlouhodobě spolupracuje s vybranými vzdělávacími instituty, a to jak s vysokými školami, tak primárně s odbornými učilišti, kterých v rámci náboru a nabídek stipendií oslovuje přes 30. Žáků odborných učilišť je však stále méně a jsou oslovováni také konkurenčními firmami.

4.2 Strategická analýza

4.2.1 Charakteristika odvětví

Stavebnictví je pro Českou republiku a její pozitivní vývoj ekonomiky klíčovým pilířem. Jednak je závislé na řadě průmyslových odvětví, a zároveň na jejích stavebních dílech jsou závislí zas další, neboť z výstupů stavebního odvětví má užitek široká škála uživatelů. Jedná se obor silně se dotýkající problematiky životního prostředí a tvorby podmínek pro hospodářské sektory a podnikatele. Ministerstvo průmyslu a obchodu (2022) uvádí, že téměř 80 % stavební produkce je tvořeno tzv. nefinančními podniky, mezi které spadá primárně výstavba dopravních infrastruktur, pozemních a inženýrských staveb a developerské projekty. Oněch zbylých 20 % poté tvoří především domácnosti, resp. výstavba, modernizace či rekonstrukce bytových a rodinných domů.

Společnost CEEC Research (2022) uvádí, že poté, co se ekonomika i stavební trh začali v roce 2021 pomalu zotavovat ze značného propadu způsobeného celosvětovou pandemií COVID-19, kdy stavební produkce meziročně vzrostla o zhruba 9 %, přišel další šok v podobě válečného konfliktu na Ukrajině, což vyvolalo mimo jiné silnou energetickou krizi. Zásadním problémem je také stále se zvyšující míra inflace a nedostatek stavebního materiálu. Na základě těchto faktorů vedení stavebních firem očekává výrazný pokles produkce v roce 2023, a to téměř o 4,6 %, a to vše i přes fakt, že stavební firmy hlásí 97% vytíženost svých kapacit, což je nevyšší hodnota posledních čtyř let. Tato hodnota má však v roce 2023 klesnout až na 85 %. Vidinu ji však zlepšuje rok 2024, kde je očekáván

mírný nárůst produkce, a to o 0,1 %. Podrobnější aspekty stavebního trhu budou následně rozebrány v kapitole č. 4.2.4.

4.2.2 SWOT analýza

SWOT analýzu můžeme vidět v tabulce č. 5, kde je k příslušným faktorům také přiřazeno bodové ohodnocení, na základě, kterého můžeme vidět, že nejlépe si společnost vede v rámci svých silných stránek. Dále budou jednotlivé faktory rozepsány konkrétněji.

Tabulka 5: SWOT analýza

	VNITŘNÍ				
POZITIVNÍ	**Silné stránky**	**4,43**	**Slabé stránky**	**3,75**	NEGATIVNÍ
	Známost značky	5	Nemoderní procesy	3	
	Velikost firmy a její dosah	4,5	Závislost na mateřské společnosti	4,5	
	Reference	4,5	Pružnost implementace změn	4,5	
	Spolehlivost	4	Neochota k inovacím	3,5	
	70letá historie	5			
	Malá fluktuace zaměstnanců	3			
	Zázemí mateřské společnosti	5			
	Příležitosti	**4,21**	**Hrozby**	**3,79**	
	Digitalizace	5	Konkurence	4	
	Automatizace procesů	5	Ekonomická krize	3	
	Expanze	3	Compliance	4	
	Atraktivita na trhu práce	4	Nedostatek pracovníků	4	
	Zkušenosti z PPP projektu	4,5	Legislativní byrokracie	3,5	
	Zkušenosti mateřské společnosti	4	Pokles obchodních příležitostí	3,5	
	Spojení se Skupinou exSMP	4	Závislost na veřejných klientech	4,5	
	VNĚJŠÍ				

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejvýznamnější silné stránky patří firma jako taková, resp. povědomí o firmě v rámci stavebního odvětví, její renomé, neboť patří mezi top 3 stavební firmy v ČR. Velikost firmy je rovněž obrovskou výhodou, jelikož jak již bylo zmíněno v kapitole č. 4.1.3, skrze své závody působí ve všech krajích ČR a má tak velmi dobrý dosah a díky četnosti závodů a sesterských firem v rámci Skupiny VINCI Construction má přístup k různorodým referencím potřebným k získávání zakázek. Firma působí již přes 70 let na stavebním trhu, má tak rozsáhlé zkušenosti a znalosti v rámci tohoto odvětví, neboť v průběhu této doby

zažila mnoho situací, ze kterých měla možnost si vzít ponaučení, a neustále tak zlepšovat své pracovní postupy. S dlouholetou působností na trhu se také váže její spolehlivost a profesionální přístup ke všem projektům, s čímž také souvisí dobré vztahy se zaměstnanci, kteří ve firmě zůstávají průměrně 15-20 let, zároveň však firma registruje mírnou fluktuaci pracovníků dělnických pozic. Neposlední a klíčovou stránkou společnosti je její zázemí mateřské společnosti sídlící ve Francií patřící do celosvětového koncernu VINCI Construction, díky čemuž má velmi silnou finanční základnu a může využít velké portfolio referencí a zkušeností.

Slabé stránky ku prospěchu analyzované firmy získaly nejnižší bodové ohodnocení, přesto však je několik zásadních oblastí, ve kterých je značný prostor pro zlepšení. Jednou z těchto oblastí jsou zastaralé a nemoderní procesy. Jak již bylo zmíněno dříve, o stavebním oboru je všeobecně známo, že jde o obor velmi konzervativní, někdy až zastaralý. Nemoderní procesy jsou tak často velkou brzdou potenciálnímu pokroku, zjednodušení procesů a úspory času, k čemuž bohužel přispívá již zmíněná silná stránka, a to poměrně dlouholetá věrnost zaměstnanců této firmě. Lidé jsou tak zvyklí na určité postupy práce a jsou přesvědčeni, že tak, jak postupují dlouhá léta, je to správně. Často se tedy v rámci implementace změn firma potýká s jistou nevolí ze strany zaměstnanců. Zdlouhavé implementaci moderních postupů také nahrává již zmíněná silná stránka podniku, a to ono zázemí mateřské společnosti, které je ne vždy ku prospěchu, neboť veškerá větší rozhodnutí musejí projít schválením francouzského vedení, což bývá obvykle zdlouhavé. Střetem diskusí s mateřskou společností bývá často také zkrátka rozdílné prostředí České republiky a Francie, ať už se jedná o rozdílná legislativní omezení či kulturní rozdíly.

Kategorie příležitostí byla ohodnocena jako druhá nejvíce zásadní. Autorka zde vidí velký prostor pro zlepšení, neboť pokud firma těchto příležitostí využije, může tak získat velmi silnou konkurenční výhodu. Největší příležitostí současného stavebního trhu je stále se rozvíjející digitalizace, ať už se jedná o přechod do cloudových služeb, rozšíření elektronických podpisů, využití geodetických 3D naváděných strojů, elektronická uložiště dokumentů staveb, BIM a CDE. S digitalizací úzce souvisí také automatizace procesů, kdy se může jednat o použití robotů pro každodenní rutinní práci, jako je například

automatické vytěžování elektronických faktur či tvoření exportů a různých sestav ze systémů. Tyto metody jsou již ve společnosti na některých závodech využívány a dochází k jejich postupnému rozšiřování na další závody. Obrovskou příležitostí je získání zkušeností ze svěření historicky prvního PPP projektu v ČR (PPP – Public Private Partnership – partnerství veřejného a soukromého sektoru, v rámci kterého soukromý sektor zajišťuje mimo výstavby rovněž i provoz a služby spojené s údržbou infrastrukturního projektu, které jinak zajišťuje sektor veřejný) v ČR, kde se jedná o úsek D4 mezi Příbramí a Pískem. Výsledek tohoto projektu je klíčový pro následné rozhodnutí, zda forma projektu PPP bude využívána také u dalších infrastrukturních staveb. Zkoumaná společnost nemá jediný zdroj pro sdílení zkušeností v rámci svých staveb v ČR, ale využívá také zkušenosti mateřské společnosti, resp. celého koncernu VINCI Construction. V rámci již zmíněného sloučení značek EUROVIA a SMP pod střechu VINCI Construction CS, a.s., tak došlo k užšímu propojení mezi jednotlivými společnostmi, což nabízí širokou škálu možností sdílení informací. Atraktivní příležitostí je expanze firmy, kterou by mohlo posílit dobré jméno firmy na trhu. Tomu však brání zmiňovaný nedostatek kvalifikovaných pracovníků a dlouhodobě nízká nezaměstnanost.

Případné hrozby z vnějšího prostředí byly vyhodnoceny jako poměrně rizikové. Faktor, který je vnímán jako velmi negativní, je silná závislost na veřejných klientech, která vyplývá z grafu č. 6, na kterém je znázorněna struktura zákazníků. Společnost je tak vázána na četnost vypisování veřejných zakázek. Není překvapení, že mezi hrozby byla zařazena také konkurence, která je zde velmi silná a často se nezdráhá používat i nekalé praktiky k získání zakázky. Hrozbou každého odvětví je potenciální příchod ekonomické krize, která má poté rozsáhlý dopad na fungování a chod nejen firem pohybujících se na stavebním trhu. Nedávnou ukázkou tomu byl masivní dopad pandemie COVID-19. Podstatnou hrozbou je také snižující se tendence zájmu o studium stavebních oborů a dělnických profesí. Poslední, ale neméně důležitou, zmíněnou hrozbou je zdlouhavost stavebních procesů způsobená složitostí legislativních procesů a zdlouhavými byrokratickými postupy.

4.2.3 Porterův model pěti sil

První analyzovanou silou Porterova modelu je hrozba nových konkurentů a její hodnocení je vyčísleno v tabulce č. 6. Obecně lze říci, že vstup nových stavebních firem na trh není momentálně největší hrozbou, neboť vznik malých, středních i velkých firem je značně limitován současnou situací na trhu, jako je nedostatek kvalifikovaných pracovníků anebo vstupní kapitálová náročnost, spojená především s pořízením stavebních strojů. Kromě pořizování strojů je také v dnešní době nelehkou záležitostí zajišťování zdrojů strategických komodit, jako je například kamenivo či ocel, neboť suroviny je potřeba získávat v adekvátní dojezdové vzdálenosti od místa stavby. S postupným zpřísňováním získávání těchto komodit, ať už se jedná ekologická omezení či dlouhé legislativní procesy, roste také jejich cena. Co se týče atraktivity úspor z rozsahu, těch stavební firmy dosahují především prostřednictvím nákupu velkého množství materiálu, v rámci kterého dostávají množstevní slevy či jiné věrnostní výhody. Jisté riziko je spjato s příchodem nových zahraničních stavebních firem, které často mohou nabídnou nižší ceny na danou zakázku než podniky tuzemské.

Tabulka 6: Hodnocení vstupu nových konkurentů

Hrozba nových konkurentů	Hodnocení
Bariéry vstupu	2
Legislativa	2
Zdroje surovin	2
Vstupní kapitálová náročnost	2
Dosahování úspor z rozsahu	2,5
Příhod konkurence ze zahraničí	2
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 7 znázorňuje firmy s nejsilnějším postavením na stavebním trhu. Shrnuje základní informace nejvýznamnějších firem na trhu. Tyto firmy jsou blíže popsány níže. Vidíme, že společnost EUROVIA CS, a.s. je podle tržeb 3. nejsilnější firmou na českém stavebním trhu.

Tabulka 7: Největší stavební firmy, tržby (v tis. Kč), průměrný počet zaměstnanců za rok 2022

Společnost	Tržby	Počet zaměstnanců
Metrostav, a.s.	21 996 436	2 326
STRABAG, a.s.	17 987 090	2 415
EUROVIA CS, a.s.	17 362 899	1 945
SWIETELSKY stavební, s.r.o.	9 168 096	1 412
Skanska, a.s.	9 079 553	1 772
OHLA ŽS, a.s.	8 372 280	1 292
PORR a.s.	7 501 895	1 109
HOCHTIEF CZ, a.s.	4 793 902	931

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy (2023)

Společnost Metrostav, a.s. vznikla roku 1990, přičemž její kořeny sahají až do roku 1971, kdy působila jakožto státní podnik. Nyní je součástí rozsáhlého koncernu Skupiny Metrostav. Stavební portfolio má rozsáhlé a specializuje se primárně na velké a složité projekty v České republice a dalších 15 zemích Evropy. Staví převážně podzemní a dopravní stavby, dále ekologické a průmyslové stavby pro soukromé i veřejné zadavatele. Jeho tržby za rok 2022 dosahovaly téměř ke 22 mld. Kč a jeho průměrný počet zaměstnanců téhož roku činil 2 326. Mezi jeho referenční projekty patří především Trojský most v Praze, Lávka přes řeku Otavu, Prodloužení trasy metra A Dejvická – Nemocnice Motol či Rekonstrukce Národního muzea.

Společnost STRABAG, a.s. vznikla roku 1994 a je součástí světového stavebního koncernu STRABAG sídlícího v Rakousku. Specializuje se na dopravní, pozemní a inženýrské stavby. Tržby této společnosti se v roce 2022 pohybovali těsně pod hranicí 18 mld. Kč s průměrným počtem zaměstnanců 2 415. Mezi jeho nedávné projekty patří revitalizace stanice metra Jiřího z Poděbrad v Praze, D35 Opatovice – Časy, Pavilon goril v ZOO Praha či rekonstrukce mostu přes Labe v Kolíně.

Firma SWIETELSKY stavební, s.r.o. byla založena roku 1992 jako součást Skupiny SWIETELSKY založené již v roce 1936 a působící ve 21 zemích. Specializuje se na inženýrské, pozemní a železniční stavby. České zastoupení dosahuje tržeb ve výši 9,17 mld. Kč a zaměstnává průměrně 1 412 pracovníků. Mezi projekty této společnosti patří například Automatizovaný sklad Plzeňského Prazdroje, Ekologizace kontejnerového terminálu Mělník, Sanace svahů v Žabovřeskách či Pokládka kolejí v Olomouci.

Historie společnosti Skanska, a.s. v ČR sahá až do 50. let minulého století, kdy působila jako společnost Zemstav, v roce 2001 došlo k přejmenování na Skanska, a.s., která v současnosti zaměstnává přes 1 770 zaměstnanců. Společnost patří ke Skupině Skanska, která působí jak v Evropě, tak i ve Spojených státech. Mimo pozemní a inženýrské stavby se specializuje také na výrobu kameniva či vývoj a pronájem bytů a kancelářských budov. Tržby společnosti Skanska, a.s. dosahují téměř 9,1 mld. Kč. Mezi její významné projekty patří především Ekodukt na D1, Modernizace D1 – úsek 12, EXIT 90 Humpolec – EXIT 104 Větrný Jeníkov, Vital Kamýk, Rezidence Čertův vršek či Štvanická lávka v Praze.

Společnost OHLA ŽS působí na trhu již přes 70 let a od roku 2003 se stala součástí španělské skupiny OHLA. Soustřeďuje se na silniční, železniční, inženýrské, vodohospodářské, pozemní a podzemní projekty. S průměrným počtem 1 992 zaměstnanců dosáhla roku 2022 tržeb téměř 8,4 mld. Kč. Posledními projekty společnosti OHLA ŽS, a.s. byla například Trakční napájecí stanice Říkovice, Protipovodňová ochrana podél Bečvy, Estakáda přes řeku Dřevnici ve Zlíně nebo Silnice II/487 Hovězí-Huslenky.

PORR, a.s. působí na českém stavebním trhu od roku 1991 a patří do rakouské skupiny PORR, která se stavitelství věnuje již od roku 1869. České zastoupení PORR, a.s. zaměstnává 1 109 pracovníků a dosahuje ročních tržeb přes 7,5 mld. Kč. Společnost se zaměřuje na dopravní, inženýrské a pozemní stavby. Má také silnou základnu v oblasti obaloven, a tak přístup k potřebnému stavebnímu materiálu. Mezi poslední významné stavby patří především Rekonstrukce Barrandovského mostu, Tesla Hloubětín – Zajištění stavební jámy a pilotové založení, Výstavba dálnice D11 nebo Oprava železniční trati Chotětov – Mladá Boleslav.

HOCHTIEF CZ, a.s., založen roku 1992, je součástí světové společnosti HOCHTIEF. Mezi jeho portfolio patří zejména bytová, ekologická, průmyslová a vodohospodářská výstavba. Zaměstnává v průměru 931 zaměstnanců a tržby činí téměř 4,8 mld. Kč. Mezi významné referenční projekty patří Rekonstrukce Strakovy akademie v Praze, Rekonstrukce vodního díla v Boskovicích, Doplňkový geologický průzkum pro trasu metra D či Výstavbu sítí Cinema City.

Prostřednictvím tabulky č. 8 můžeme sledovat hodnocení nejpodstatnějších faktorů ovlivňující konkurenci v branži. Stavební odvětví se vyznačuje poměrně velkým množstvím stavebních subjektů, jde zhruba o 190 tis. Většina těchto subjektů se však řadí do kategorie mikropodniku, další část do malého podniku, tedy kategorie velkého podniku zaměstnávající nad 250 zaměstnanců je nejmenší. Relativně malý počet velkých hráčů neznamená poklidné soutěže o zakázky, ba naopak. Stavební prostředí je velmi bouřlivé, drsné a často spojováno s nekalou soutěží. Současná ekonomicky nepříznivá situace spojená s mírným růstem odvětví dohnala některé menší stavební firmy k ukončení činnosti, na velké firmy to však tak absolutní dopad nemělo. S jakýmsi výstupem ze stavebního trhu zpravidla souvisí určitá nákladová náročnost, která u firem znamená především zaplacení pokut spojených z neplněním podmínek sjednaných ve smlouvě či případné vyplacení mezd zaměstnancům včetně několikaměsíčních odškodnění. Problematika podobnosti produktů nabízených na trhu stavebními firmami a poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců jsou v úzké souvislosti. Jelikož se dá říci, že staveniště daného druhu stavby vypadají a fungují obdobně, pracovníci na těchto místech tak mají větší sklon ke změně zaměstnance, neboť i když se jim změní značka, pod kterou pracují, jejich pracoviště vypadá obdobně.

Tabulka 8: Hodnocení konkurence v branži

Konkurence v branži	Hodnocení
Nekalá soutěž	4
Velký počet konkurenčních firem	4,5
Pomalý růst odvětví	3
Bariéry výstupu	3,5
Fluktuace zaměstnanců	4
Podobnost produktů na trhu	4

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo naznačeno dříve, hrozba podobnosti produktů, kterou znázorňuje tabulka č. 9, je poměrně vysoká. Nabízené služby stavebních firem jsou velmi podobné, přesto zde však existují podstatné rozdíly, které jedinečnost daných firem utvrzuje, jde tak zpravidla o speciální a náročné stroje či získané reference, které pak v rámci soutěže o zakázky jsou značnou výhodou. Soutěž o zakázku je zpravidla především soutěží o nejnižší nabízenou cenu, za kterou firma tvrdí, že je schopna danou zakázku udělat. Nastávají však případy, kdy firma nabídne nejnižší cenu, zakázku vyhraje, ale reálně není schopna práci odvézt včas za stanovenou cenu, přicházejí tak do hry tzv. vícepráce, tedy dodatečné práce nad rámec těch plánovaných. Pokud by chtěl zákazník v takovém případě změnit stavebního dodavatele, je to pro něj zpravidla velice nákladné v důsledku dodržení smluvních vztahů s dodavatelem původním. To však nevylučuje potenciální problém odlivu zákazníků, se kterou se však může setkat jakákoli firma nejen na stavebním trhu, ať už na základě špatné zkušenosti či z důvodu ekonomických krizí.

Tabulka 9: Hodnocení hrozby substitučních produktů

Hrozba substitučních produktů	Hodnocení
Odliv odběratelů	3
Podobnost produktů na trhu	4
Nižší ceny konkurentů	3
Nákladnost strojů	2,5
Náklady na změnu dodavatele	1

Zdroj: vlastní zpracování

Další analyzovanou oblastí je vyjednávací schopnost odběratelů, resp. které faktory stojí na straně zákazníků. Přestože dříve byla zmíněna jistá výjimečnost firem, zapříčiněná díky náročnosti na stroje a techniku, saturace firem na trhu je stále poměrně vysoká, a tedy i samotný odběratel má poté na výběr z vícero firem, poskytující obdobnou službu. Proto je tento faktor ohodnocen poměrně vysokou hodnotou, tedy jako výhodou na straně odběratele. Odběratelům často nahrává také poměrně snadný přístup k informací, ať již zveřejňované samotnými firmami či prostřednictvím médií. Stavební trh funguje mimo jiné také na základě dobrých kontaktů, tedy díky tomu může také docházet k jakémusi doporučení odběratele jiným odběratelům, aby využili (či naopak nevyužili) služeb dané společnosti.

Tabulka 10: Hodnocení vyjednávacích schopností odběratelů

Vyjednávací schopnosti odběratelů	Hodnocení
Saturace firem na trhu	4,5
Reference	3,5
Informace snadno dostupné	3
Schopnost odběratele ovlivnit dalšího odběratele	3

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky č. 7 společnost EUROVIA CS, a.s. patří mezi největší hráče na stavebním trhu, neboť její podíl na trhu je velmi významný. Tabulka č. 11 poté znázorňuje faktory mající vliv na vyjednávací schopnosti dodavatele, tedy vybrané firmy. Díky svému zázemí a různorodosti nabízených služeb, pokrývající náročné technologie a zdrojovou základnu surovin, byl také faktor výjimečnosti ohodnocen poměrně vysoko. Pověst firmy a její dobré jméno je pro firmu velmi důležité, jelikož se však jedná o špičku v oblasti infrastrukturních staveb, ty zpravidla doprovázejí ne příliš oblíbené uzavírky a objížďky, a to může do jisté míry zkreslit pozitivní pohled na tuto společnost. Nicméně bavíme-li se o spolehlivosti této firmy, zde není pochyb o její profesionalitě a kvalitě. Jak již bylo zmíněno dříve, zaměstnanci ve vybrané firmě setrvávají v průměru přes 15 let a po tuto dobu firma nabízí svým zaměstnancům nejrůznější školení pro zvýšení jejich schopností a kvalifikace. Co se týče faktoru týkající se různorodosti nabídky služeb vybrané firmy, zde bylo uděleno nejvyšší hodnocení na základě již zmiňovaných dispozic firmy. Co však pozici vybrané firmy limituje, jsou plošně vysoké ceny strategických komodit, i přesto, že sama několika disponuje. Závěrečnou silnou stránkou vybrané firmy je její schopnost vyjednávat se zákazníky samotná, resp. její pro klientský přístup.

Tabulka 11: Hodnocení vyjednávacích schopností dodavatelů

Vyjednávací schopnosti dodavatelů	Hodnocení
Velký podíl na trhu	5
Výjimečnost	3,5
Renomé	3
Spolehlivost a kvalifikace	4
Široká nabídka služeb	5
Vysoké ceny strategických komodit	3
Přístup k odběrateli	3,5

Zdroj: vlastní zpracování

Ze srovnání pěti zmíněných sil vyplývá dle tabulky č. 12, že analyzované konkurenční síly, probrané se zaměstnanci vybrané společnosti, jsou v těsném souladu s autorčiným odhadem. Nejsilnějšími konkurenčními silami byla vyhodnocena konkurence v branži spolu s vyjednávacími schopnostmi dodavatelů. Jako jakousi přiměřenou hrozbu byla vyhodnocena hrozba substitučních produktů a vyjednávací schopnosti odběratelů. Jako nejmírnější konkurenční síla byla vyhodnocena hrozba nových konkurentů.

Tabulka 12: Vyhodnocení konkurenčních sil Porterova modelu

Konkurenční síly	Odhad	Hodnocení
Hrozba nových konkurentů	2	1,9
Konkurence v branži	4	3,8
Hrozba substitučních produktů	3	2,7
Vyjednávací schopnosti odběratelů	3	3,5
Vyjednávací schopnosti dodavatelů	4	3,9

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 PEST analýza

4.2.4.1 Politické a legislativní faktory

Stavební průmysl podléhá Ministerstvu pro místní rozvoj, které zodpovídá za rozvoj měst a obcí, bytovou politiku, stavebnictví a další oblasti regionálního rozvoje. Stavebnictví je však také úzce spjato s Ministerstvem průmyslu a obchodu, v rámci kterého působí následující odbory (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020):

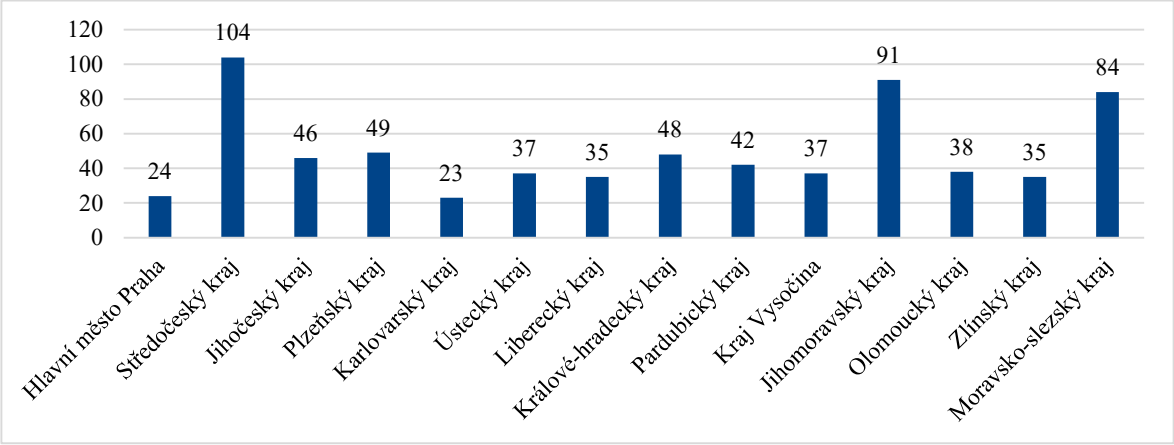
- odbor stavebnictví a stavebních hmot, který zabezpečuje politiku, koncepce rozvoje stavebnictví, stavebních hmot a výrobků a mimo již zmíněné zastřešuje také implementaci metody BIM, která bude blíže představena v technologických faktorech;
- odbor stavebního řádu zabezpečující státní správu dle stavebního zákona;
- oddělení meziresortních záležitostí, které zajišťuje agendu zasahující mimo kompetence Ministerstva průmyslu a obchodu.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2016) uvádí, že Evropská komise předložila akční plán „Stavebnictví 2020“, ve kterém shrnula největší problémy tohoto odvětví a návrh

na jejich řešení. K dosažení lepší konkurenceschopnosti firem působících na stavebním trhu chce proto učinit tyto kroky: zlepšit situaci lidského kapitálu, posílit vnitřní trh, podpořit investiční příležitosti, optimalizovat využívání zdrojů a zdokonalit konkurenceschopnost podniků EU ve světě.

Veškeré společnosti jsou povinny se řídit stavebním zákonem č. 183/2006 Sb., který slouží pro potřeby stavebních úřadů a subjektů působících ve stavebnictví. Od roku 2021 je platný nový stavební zákon č. 283/2021 Sb. Jedná se o stavební zákon, který by měl zaručit rychlejší a jednodušší procesy územního plánování. V účinnost však vstoupí až začátkem roku 2024. Bohužel již nyní zmíněný nový stavební zákon kolem sebe shlukuje negativní emoce. Dle odborníků nová podoba zákona mimo jiné nebere v potaz potřeby rozdílného územního plánování velkých měst a malých obcí a ani slíbené zrychlení procesů z důvodu stále složitých byrokratických postupů není změnou k lepšímu. Graf č. 8 znázorňuje počet stavebních úřadů dle krajů ČR v roce 2022, těch v daném období bylo 693. I přes toto na pohled vysoké číslo jde o kapacitu nedostatečnou, a to především v problematice vydávání stavebních povolení, kdy takové získání povolení může trvat téměř 250 dní. Nejvíce stavebních úřadů sídlí ve Středočeském kraji, kde jich je 104, dále poté 91 v kraji Jihomoravském a 84 v kraji Moravsko-slezském. Ostatní kraje disponují zhruba polovičním počtem těch již zmíněných.

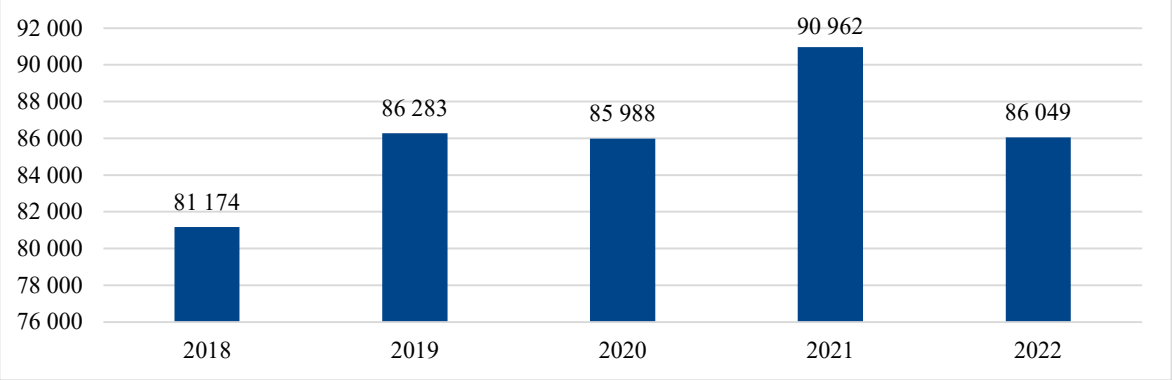
Graf 8: Počet stavebních úřadů dle krajů v roce 2022



Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

Přestože na grafu č. 8 jsme mohli vidět poměrně slušné počty stavebních úřadů v jednotlivých krajích, hodnoty počtu vydaných stavebních povolení vyobrazených na grafu č. 9 už tak pozitivně nepůsobí, ČR se dokonce pravidelně umisťuje na posledních příčkách v celosvětovém srovnání počtu vydaných stavebních povolení, což není nepříznivá situace pouze pro společnost EUROVIA CS, a.s. Po 6% nárůstu počtu vydaných povolení v roce 2019 oproti minulému roku na hodnotu 86 283 však došlo ke stagnaci způsobené primárně z důvodu pandemie COVID-19. V roce 2021, kdy se trh stále zotavoval z této pandemie opět došlo k téměř 6% nárůstů na 90 962 povolení, což nemělo dlouhého trvání, neboť za rok 2022 hodnota klesla opět téměř o 6 %. Největší nárůst vydaných stavebních povolení pro pozemní stavitelství byl zaznamenán v Libereckém a Ústeckém kraji, nárůst povolení pro inženýrské stavby poté byl nejvýznamnější v kraji Ústeckém.

Graf 9: Počet vydaných stavebních povolení



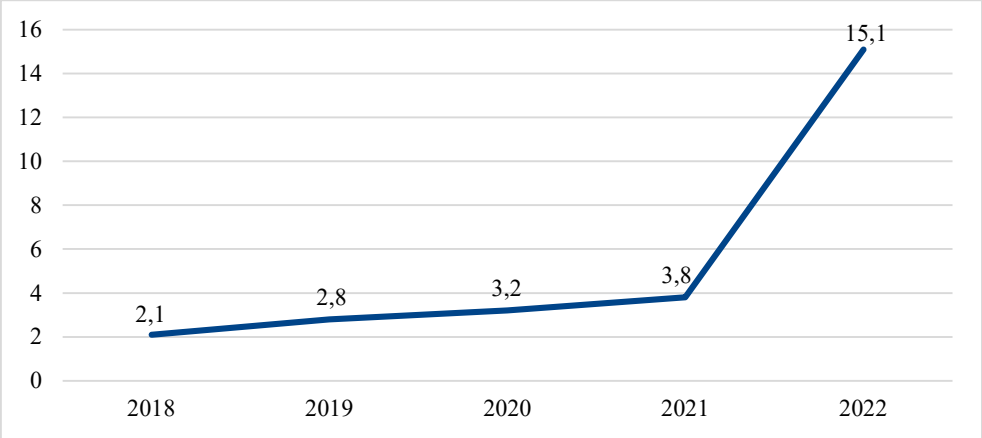
Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

4.2.4.2 Ekonomické faktory

Podstatným ekonomickým faktorem pro stavebnictví je bez pochyby vývoj míry inflace, neboť má zásadní vliv na vývoj cen stavebních materiálů, a tak i samotné poptávky po stavebních službách. S rostoucí inflací, rostou náklady na materiál a práci a dochází k poklesu poptávky po stavebních pracích. Graf č. 10 znázorňuje průměrnou míru inflace posledních let. Zatímco mezi lety 2018-2021 míra inflace rostla meziročně o necelé 1 %, v roce 2022 průměrná míra inflace vzrostla o rekordních 11,3 %, tedy na 15,1 což je velmi daleko od 2% inflačního cíle ČNB. Inflace byla tak nejvyšší od roku 1993, kdy dosahovala

téměř 21 %, a zároveň se jednalo o jednu z nejvyšších inflací v celé EU. Roku 2022 inflací cloumaly především ceny potravin, energií a nákladů na bydlení způsobené doznívající pandemií COVID-19 a vypuklým válečným konfliktem na Ukrajině. Vývoj inflace byl v roce 2022 mírně snížen díky vládním opatřením omezující ceny energií. Zaměstnanci tak v návaznosti na vysokou inflaci tlačí na své zaměstnavatele s požadavkem na vyšší mzdu. Tu však zvýšila necelá polovina zaměstnavatelů, a to v průměru o pouhých 5 %, jiní zaměstnavatelé zvolili variantu zlepšení zaměstnaneckých benefitů.

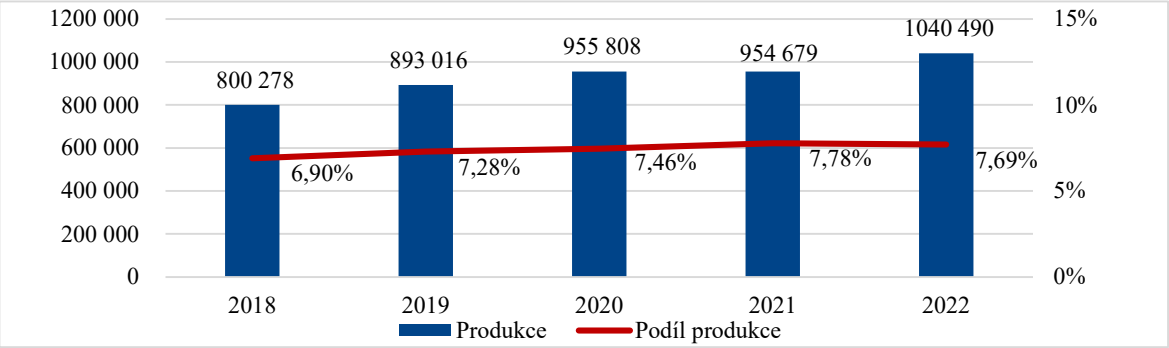
Graf 10: Průměrná míra inflace (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

Graf č. 11 znázorňuje hodnotu produkce ve stavebnictví a její podíl na celkové ekonomice ČR. Samotná produkce stavebnictví v průběhu pozorovaného období meziročně rostla o zhruba 10 % vyjma roku 2021, kde zaznamenáváme mírnou stagnaci, a současná hodnota produkce stavebnictví byla pro minulý rok 1 040 490 mil. Kč. Stavebnictví se svou produkcí podílí také významně na celkovém HDP ČR, a to více jak 7 %. Podíl produkce HDP meziročně také rostl, výjimkou tomu byl rok 2022, kde byl pokles v desetinách procent.

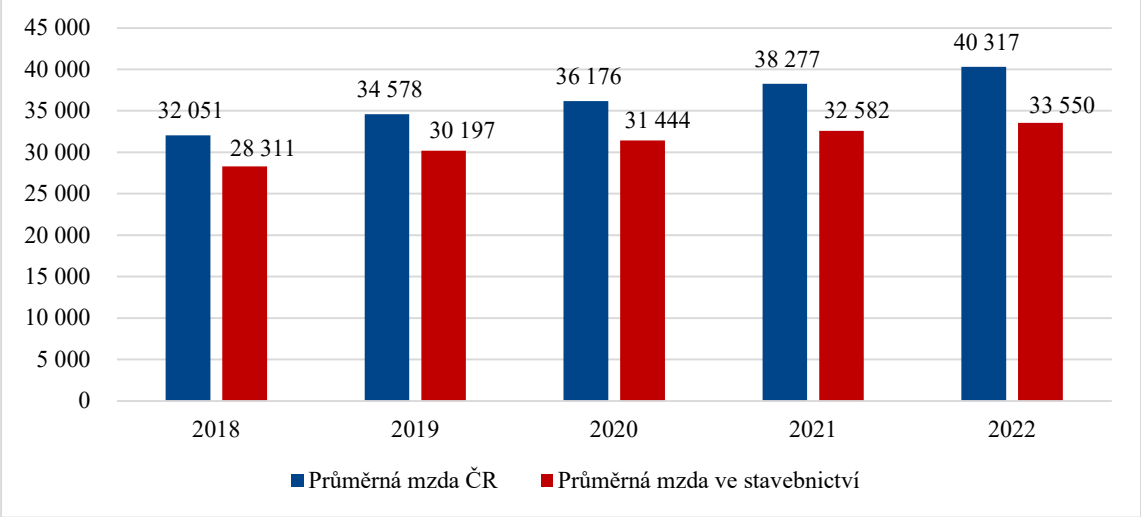
Graf 11: Produkce (v mil. Kč) a podíl produkce stavebnictví na celé ekonomice (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

Porovnání průměrných hrubých mezd ve stavebnictví a ČR můžeme sledovat na grafu č. 12. Je jasně viditelné, že stavebnictví disponuje nižší průměrnou mzdou v celém pozorovaném období, a to v roce 2022 dokonce až o téměř 17 000 Kč. Pozitivní fakt je ten, že v obou oblastech mzdy meziročně rostou. Nejvyšší procentní nárůst můžeme pozorovat v obou případech u roku 2019, kdy průměrná mzda v ČR vzrostla o téměř 8 % na 34 579 Kč, ve stavebnictví poté o 6,7 % na 30 197 Kč. Zatímco hrubá mzda ČR roste meziročně v průměru o 2 067 Kč, ve stavebním odvětví činí tento meziroční nárůst pouze 1 310 Kč. Absolutní meziroční nárůst v jednotlivých letech klesá, a zatímco nárůst průměrné hrubé mzdy ČR v roce 2019 činil dokonce 2 527 Kč, ve stavebnictví o 1 886 Kč, v roce 2022 nárůst v ČR byl o 2 040 Kč a ve stavebnictví šlo dokonce pouze o nárůst 968 Kč.

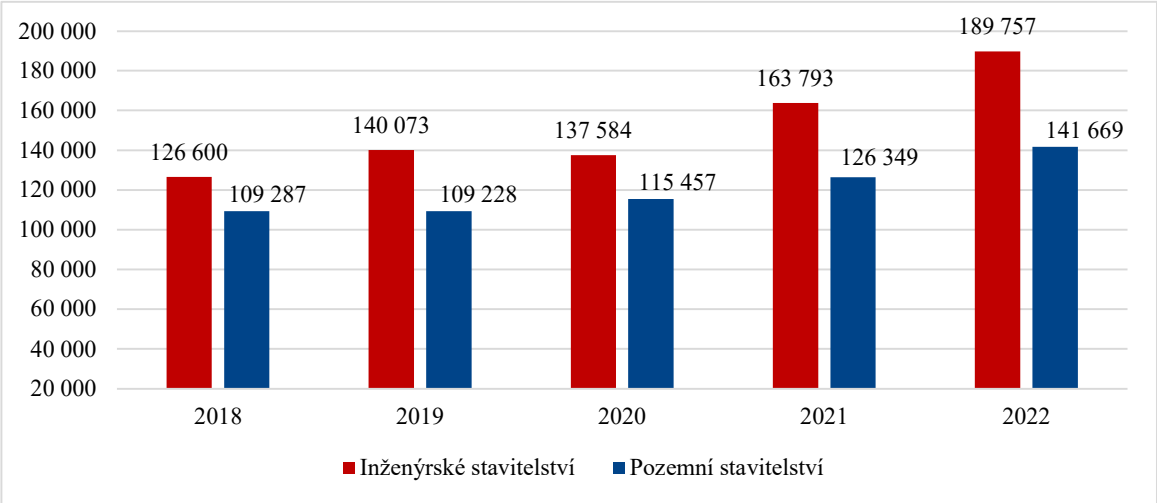
Graf 12: Průměrné hrubé mzdy v ČR a ve stavebnictví (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

Významným ukazatelem pro stavebnictví je vývoj stavebních zakázek, neboť se od nich odvíjí jak objem stavebních prací, tak i samotná stavební produkce. Graf č. 13 vyobrazuje hodnoty stavebních zakázek dle inženýrských a pozemních staveb. Je zřejmé, že vyšších hodnot dosahují stavby inženýrské. V rámci inženýrského stavitelství hodnota zakázek v průběhu zkoumaného období rostla meziročně více jak o 10 %, roce 2021 dokonce o téměř 20 %, výjimkou je však rok 2020, kde došlo k mírnému 2% poklesu, kdy obor stavitelství zažíval již zmíněnou stagnaci. Hodnoty zakázek pozemního stavitelství měli meziročně nižší nárůst než u staveb inženýrských. Nárůst zaznamenáváme až od roku 2020, kdy byl nárůst o 5 %, v dalším roce tomu bylo již o téměř 10 %, a roku 2022 dokonce 12 % na 141 mld. Kč.

Graf 13: Hodnota stavebních zakázek (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

Za zmínku rozhodně také stojí postavení veřejných zakázek v rámci stavebních zakázek, což můžeme pozorovat v tabulce č. 13. Přestože podíl veřejných zakázek již dlouhodobě tvoří pouze 2 % z celkového počtu stavebních zakázek, jejich hodnota tvoří více jak polovinu v celém pozorovaném období. Roku 2020 tvořili veřejné zakázky dokonce 70 % celkové hodnoty všech zakázek. Výrazný pokles nastává roku 2022, kdy došlo k významnému snížení počtu veřejných zakázek, a tak i hodnota veřejných zakázek tvořila pouhých 34 % z celkové hodnoty. Přesto však pozorujeme nárůst počtu zakázek od roku 2018 do konce sledovaného období o 20 %, a tak i celková hodnota zakázek je roku 2022 331 426 mil. Kč.

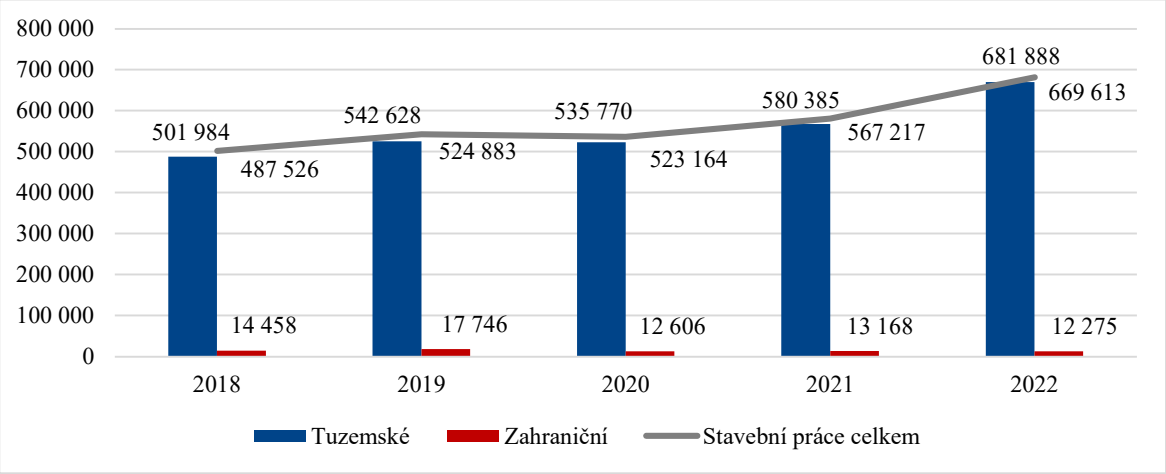
Tabulka 13: Počet a hodnota (v mil. Kč) stavebních zakázek

Rok	Počet zakázek	Počet veřejných zakázek	Hodnota zakázek celkem	Hodnota veřejných zakázek
2018	64 107	1 488	235 887	155 799
2019	62 506	1 490	249 301	141 801
2020	68 120	1 505	253 041	176 556
2021	78 861	1 572	290 142	156 330
2022	78 940	1 113	331 426	111 913

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

Z již zmíněné provázanosti mezi stavebními zakázkami a stavebními pracemi tak můžeme na grafu č. 14 pozorovat, že stavební práce v podstatě kopírují vývoj hodnoty zakázek. Na první pohled je viditelný rozdílný podíl tuzemských a stavebních pracích. Tuzemské práce tvoří každoročně téměř 98 % z celkových stavebních prací. Sledované období má rostoucí tendenci a roku 2020 opět dochází k poklesu v řádu 1,2 %. Tento pokles byl však mnohem výraznější v rámci zahraničních staveb, kdy pokles činil téměř 30 %, a to v důsledku uzavření hranic v rámci COVID-19, zatímco v případě tuzemských staveb se jednalo o pokles pouze o necelé 1 %. Pokles stavebních prací poté nastal pouze u zahraničních staveb, a to v roce 2022 o 7 %. Nejvýraznější nárůst pracovních prací nastal v roce 2022, kdy vzrostl o více jak 17 % na 681 888 mil. Kč. Za celé pozorované období vzrostla hodnota stavebních prací o necelých 40 %, tedy o 182 087 mil. Kč.

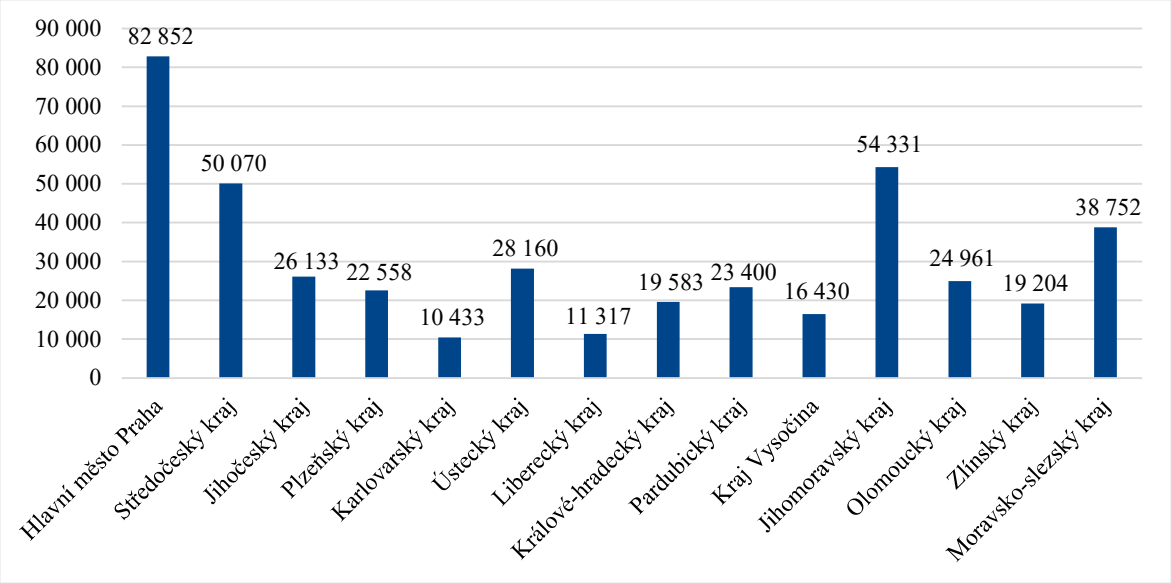
Graf 14: Stavební práce (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

Na grafu č. 15 vidíme, že největší množství stavebních prací je v Praze, kde stavební práce tvoří více jak 20 % z celkového počtu, a to s hodnotou 82 852 mil. Kč. Druhý kraj s nejvyšší hodnotou je Jihomoravský a Středočeský, které se na celkovém počtu podílí každý zhruba 13 %. Pokud bychom chtěli zmínit kraje z nejvýraznějším meziročním nárůstem stavebních prací, jednalo by se především o Moravsko-slezský kraj, poté Pardubický a Karlovarský kraj. Pokles vývoje stavebních prací naopak v posledních letech zaznamenal Liberecký kraj a Vysočina.

Graf 15: Stavební práce dle kraje v roce 2022 (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

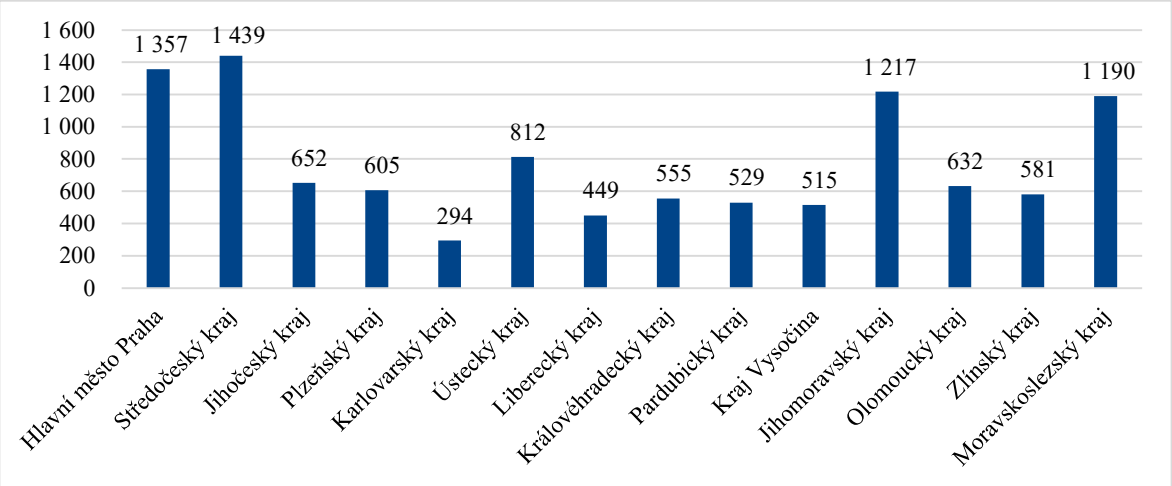
4.2.4.3 Sociální a demografické faktory

Klíčovým faktorem je rozložení obyvatelstva a s tím spojená tendence nižší porodnosti, avšak delší doba dožití. Hlavním světovým očekávaným vývojem obyvatelstva je předpoklad, že za 30 let bude populace starší 65 let tvořit více jak 1/3 obyvatelstva, což je v podstatě jednou tolik, co nyní. Z tohoto vývoje lze predikovat nižší počet ekonomicky aktivních obyvatel, a tedy budoucí nižší poptávku po výstavbě rodinných domů či bytů, avšak zvýšenou poptávku po domech pro seniory. Vyšší poptávce po výstavbě rodinných domů a bytů by mohla nahrát rostoucí tendence úrovně dosaženého vzdělání, což indikuje vyšší mzdu a s tím vyšší úroveň životního stylu. Ona vyšší úroveň vzdělání však s sebou nese nepříznivé následky, a to snižující se zájem o dělnické profese,

které jsou nezbytnou součástí stavebního průmyslu. Proto firmy kladou velký důraz na udržení a potlačení fluktuace jejich stavební síly, resp. zkušených a kvalifikovaných pracovníků.

Odhad, kde bude probíhat nová výstavba obytných prostorů, bývá prováděn firmami mimo jiné dle sčítání lidu, neboť tento faktor napovídá tomu, kde bude zapotřebí rozšířit jak obytná místa, tak i infrastrukturu a sítě služeb. Na grafu č. 16 můžeme vidět jistou souvislost s grafem č. 15, tedy fakt, že největší množství stavebních prací je právě v krajích, ke je nejvyšší počet obyvatel.

Graf 16: Počet obyvatel dle kraje v roce 2022 (v tis.)

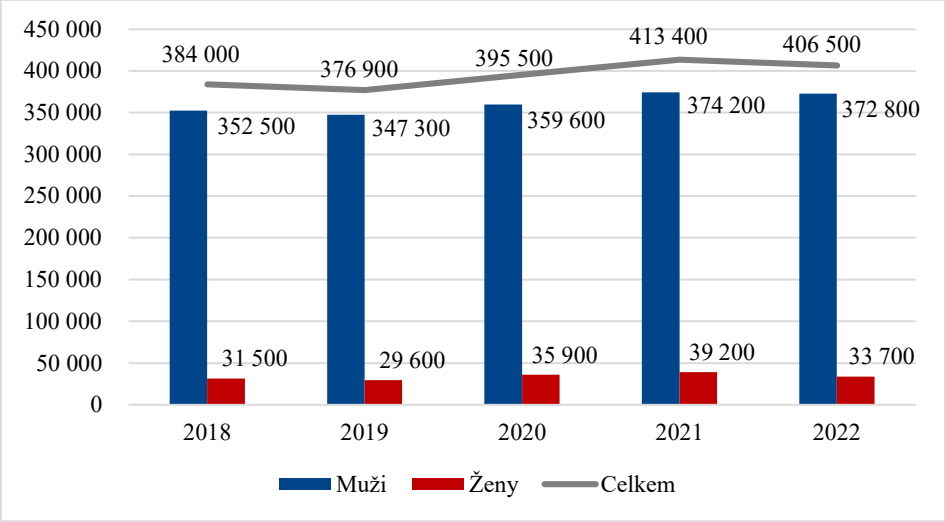


Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

Neopomenutelným faktorem ovlivňující hladký chod stavebních procesů je bezpochyby zaměstnanost v tomto odvětví, což můžeme pozorovat na grafu č. 17, kde je zřejmé, že stavební průmysl je stále více atraktivní pro muže. Ženy totiž tvoří pouze necelých 9 %, tedy zhruba 34 tis. žen, celkové zaměstnanosti ve stavebnictví. Nejvyšší zaměstnanost byla zaznamenána v roce 2021, kdy ve stavebnictví pracovalo zhruba 413 tis. lidí. V rámci zaměstnanosti mužů v průběhu let nenastává zásadní změna, v letech 2019 a 2022 nastal mírný pokles, roky 2020 a 2021 naopak znamenali 4% nárůst. U žen je vývoj zaměstnanosti ve stavebnictví poněkud volatilnější, kdy roky 2019 nastal pokles zaměstnanosti o 6 %, roku 2022 dokonce více jak 14 %. V roce 2020 naopak přibylo 21 % pracovnic a následujícího roku nárůst činil téměř 10 %. Nutno zmínit že v tomto odvětví pracuje velká část osob neregistrovaných a tzv. na černo. Odhad takovýchto pracovníků

se podle ČSÚ pohybují dokonce kolem 45 tis., což by znamenalo zhruba 10 % z celkové zaměstnanosti ve stavebnictví.

Graf 17: Zaměstnanost ve stavebnictví



Zdroj: vlastní zpracování, EUROSTAT (2023)

4.2.4.4 Technologické faktory

I obor s tak velkou historií a tradicí, jako je stavebnictví, prochází nepřetržitou modernizací, a to ať už jde o nové materiály či nejrůznější technologie. Bohužel ne vždy je tato modernizace všemi zúčastněnými vítána, neboť ne nadarmo je stavebnictví v mnoha očích vnímáno jako velmi konzervativní a poněkud zastaralé. Proto je zde implementace moderních technologií poměrně obtížnou výzvou, jelikož je zapotřebí splňovat všechna legislativní omezení, bezpečnost práce a zároveň udržet efektivitu nákladů. Dle portálu PlanRadar (2021) s digitalizací podniku však přichází také konkurenční výhoda na stavebním trhu, neboť digitalizace může napomoct k urychlení stavebních procesů a zvýšit tak ziskovost. Mimo již zmíněné je modernizace dosavadních postupů nutná také z důvodů jako jsou zvyšující se komplikovanost staveb, přehlednost, cílených reportů či narůstající provázanost informací ke stavbám. Momentálně je nejvíce řešenou technologií BIM (Building Information Modelling), tedy Informační modelování budov. BIM není zdaleka pouze 3D model stavby, nýbrž celá metoda práce, která seskupuje dané informace do ucelených struktur. Veškerou dokumentaci ke stavbě tak máme na jednom místě, a to během celého jejího cyklu. Portál Visions (2023) uvádí se, že díky této technologii

jsou firmy schopny ušetřit zhruba 17 % času a 11 % nákladů v rámci realizace stavby. Dalším klíčovým pilířem modernizace stavebnictví je přechod do cloudových služeb, které nabízejí vysokou mobilitu a přístupnost k potřebným datům téměř odkudkoli tak, aby byla umožněna maximální spolupráce. Neméně důležitým prvek stavitelství jsou drony, díky kterým mají stavitelé snadno a rychle přehled o celém stavěném úseku a předejít tak případným nebezpečím bez potřeby osobní kontroly. Poslední zmíněnou velmi rozvíjející se technologií je 3D tisk. Jedná se o technologii využívanou již několik let, avšak až v poslední době můžeme pozorovat její širší využití. Tato metoda je čím dál tím více oblíbená, neboť díky rychlosti, minimální chybovosti a vysokému výkonu dokáže snižovat náklady a počet personálu. S 3D tiskem staveb přichází také nové materiály, jako jsou například vylepšené stávající směsi materiálů či nové směsi z recyklovaných materiálů.

4.3 Finanční analýza

4.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

První absolutních ukazatelů je horizontální analýza, konkrétně absolutní změna položek aktiv s výslednými hodnotami v tabulce č. 14, doplněná o tabulku č. 15, kde jsou výsledné hodnoty ve formě relativních změn. Celková aktiva vzrostla během analyzovaného období o 3 456 mil. Kč, tedy o více jak 34 %. Nejvyšší nárůst byl poté mezi lety 2019 a 2020, a to o 2 147 mil. Kč, relativní změna tak činila 19 %. Naopak největší pokles nastal mezi lety 2021 a 2022, a to o téměř 573 mil. Kč. Ve stejném období pozorujeme největší propad u všech položek stálých aktiv. Největší celkovou absolutní změnu zaznamenáváme u oběžných aktiv, ta v pozorovaném období vzrostla celkem o 5 270 mil. Kč. Firma obecně nedrží moc dlouhodobého nehmotného majetku, proto také absolutní výkyv u této položky jsou minimální, a zatímco k roku 2022 došlo k až k 83,6% poklesu, absolutní změna činila pouhých 190 tis. Kč. U dlouhodobého majetku hmotného již jistou volatilitu pozorujeme, a to především ve výrazném poklesu již zmiňovaného roku 2022, kdy dlouhodobý hmotný majetek klesl o 726 mil. Kč, na druhou stranu největší nárůst byl mezi lety 2017 a 2018, a to 222 mil. Kč. největší pokles v rámci stálých aktiv byl zjištěn u dlouhodobého finančního majetku k roku 2022, a to o 100 %, hodnota 1 476 mil. Kč tak klesla v roce 2022 na nulu.

Proto také celková relativní změna dlouhodobého finančního majetku je největší v rámci všech aktiv, tedy 94 %. Podíváme-li se na situaci oběžných aktiv, zde je znatelně nejvyšší nárůst v roce 2020, a to 2 189 mil. Kč. V rámci jednotlivých položek oběžných aktiv je poté nejvýraznější kladná změna u pohledávek v roce 2020, která činila 2 137 mil. Kč, v následujícím roce však hodnota pohledávek klesla o 16,4 mil. Kč. U zásob přišel výrazný pokles v roce 2021, který čítal 311,7 mil. Kč a šlo tak o 56% pokles. V následujícím roce však přišel opět nárůst o 112,7 mil. Kč. V rámci časového rozlišení aktiv můžeme vidět nejvýraznější nárůst hodnoty v roce 2019, kdy procentní změna činila téměř 172 %, absolutní nárůst tak byl 39,5 mil. Kč. Největší propad poté nastává v roce 2022, a to o 15,6 mil. Kč.

Tabulka 14: Horizontální analýza aktiv – absolutní změna (v tis. Kč)

	Absolutní změna					
	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**Celková změna**
Aktiva celkem	**781 411**	**1 213 877**	**2 146 872**	**-113 880**	**-572 532**	**3 455 748**
Stálá aktiva	**268 804**	**56 870**	**-33 607**	**83 202**	**-2 201 997**	**-1 826 728**
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	170	-10	66	-189	37
Dlouhodobý hmotný majetek	221 917	61 699	-73 897	86 096	-725 777	-429 962
Dlouhodobý finanční majetek	46 887	-4 999	40 300	-2 960	-1 476 032	-1 396 804
Oběžná aktiva	**509 781**	**1 117 475**	**2 188 509**	**-190 403**	**1 645 035**	**5 270 397**
Zásoby	102 387	65 040	96 645	-311 668	112 712	65 116
Pohledávky	309 803	796 276	2 137 010	-16 439	1 821 379	5 048 029
Dlouhodobé pohledávky	31 467	-4 646	116 642	215 546	10 173	369 182
Krátkodobé pohledávky	278 336	827 921	1 993 369	-231 985	1 811 205	4 678 846
Peněžní prostředky	97 591	229 160	-18 147	137 704	-289 056	157 252
Časové rozlišení aktiv	**2 826**	**39 532**	**-8 030**	**-6 679**	**-15 569**	**12 080**

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Tabulka 15: Horizontální analýza aktiv – relativní změna (v %)

	Relativní změna					
	2018	2019	2020	2021	2022	Celková změna
Aktiva celkem	**8,38**	**12,01**	**18,97**	**-0,85**	**-4,29**	**34,23**
Stálá aktiva	**9,88**	**1,90**	**-1,10**	**2,76**	**-71,14**	**-57,70**
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	-5,88	41,25	-83,63	-48,26
Dlouhodobý hmotný majetek	16,77	3,99	-4,60	5,62	-44,83	-23,05
Dlouhodobý finanční majetek	3,36	-0,35	2,80	-0,20	-100,00	-94,39
Oběžná aktiva	**7,74**	**15,75**	**26,65**	**-1,83**	**16,11**	**64,43**
Zásoby	34,87	16,42	20,96	-55,89	45,81	62,19
Pohledávky	5,12	12,51	29,85	-0,18	19,63	66,94
Dlouhodobé pohledávky	5,16	-0,72	18,32	28,61	1,05	52,41
Krátkodobé pohledávky	5,11	14,47	30,44	-2,72	21,79	69,10
Peněžní prostředky	41,16	68,47	-3,22	25,23	-42,30	89,35
Časové rozlišení aktiv	**14,01**	**171,88**	**-12,84**	**-12,25**	**-32,56**	**128,23**

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

V tabulce č. 16 jsou uvedeny výsledky horizontální analýzy pasiv v absolutních změnách, tabulka č. 17 poté uvádí změny relativní. Není překvapením, že celková změna pasiv je stejná, jako tomu bylo u aktiv. Také zde pozorujeme nejvyšší nárůsty hodnot mezi lety 2019 a 2020. Nejvyšší nárůsty hodnot v rámci celého období pozorujeme u cizích zdrojů, kde tato celková absolutní změna činila 5 245,6 mil. Kč, především díky výraznému nárůstu krátkodobých závazků. V rámci vlastního kapitálu pozorujeme nejvyšší nárůst v roce 2019, který čítal 518,6 mil Kč a poté zaznamenáváme klesající tendenci s největším propadem hodnot v roce 2022, kdy hodnota vlastního kapitálu klesla o téměř 53 %, resp. o 1 710,4 mil. Kč. Fondy ze zisku vzrostly nejvíce v roce 2020, přičemž to bylo o pouhých 0,5 %, naopak výrazný propad přišel roku 2022, kdy hodnota klesla až o 63 %. Ve stejných letech pozorujeme maximální změny rovněž u výsledku hospodaření minulých let, tedy v roce 2020 nejvyšší nárůst o 812,3 mil. Kč, relativně o 46 % a v roce 2022 výrazný propad až o 1 530,5 mil. Kč. U hodnot výsledku hospodaření běžného účetního období je znatelný nárůst v roce 2022, který činil 348,3 mil. Kč, tedy až 138 %, a to především díky nejnižší hodnotě výsledku hospodaření běžného účetního období v roce 2021 v rámci celého pozorovaného období a neboť v roce 2020 nastal 68% pokles této hodnoty. Podíváme-li se na cizí zdroje, zde je již zmiňovaný nejvýraznější celkový nárůst v rámci pasiv a pozorujeme rostoucí tendenci vývoje cizích zdrojů. V rámci jednotlivých

let byl nejnižší nárůst na začátku sledovaného období, 536,4 mil Kč, a o dva roky později, v roce 2020, nastává naopak nárůst nejvyšší, a to o 1 894,6 mil. Kč. U rezerv nastal výrazný 20% pokles, který činil 501,6 mil. Kč, přičemž následujícího roku došlo k podstatnému navýšení rezerv, o 612,3 mil. Kč. Celkové závazky v rámci let rostly, nejvýraznější růst nastal v roce 2020, kdy činil 1 282,3 mil. Kč, nižší nárůst poté vidíme v roce 2018. Zatímco u dlouhodobých závazků můžeme vidět mírné výkyvy v nárůstů, v rámci závazků krátkodobých je rostoucí tendence jednoznačnější a v řádu vyšších hodnot. Poslední položka časové rozlišení pasiv nejvíce vzrostla v roce 2019, o 90,3 mil. Kč, naopak nejvyšší propad o 156,6 mil. Kč nastal roku 2022.

Tabulka 16: Horizontální analýza pasiv – absolutní změna (v tis. Kč)

	Absolutní změna					
	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**Celková změna**
Pasiva celkem	**781 411**	**1 213 877**	**2 146 872**	**-113 880**	**-572 532**	**3 455 748**
Vlastní kapitál	**205 916**	**518 619**	**251 372**	**-1 059 163**	**-1 710 405**	**-1 793 661**
Základní kapitál	0	0	0	0	-385 364	-385 364
Fondy ze zisku	-3 442	-4 441	534	-285	-62 934	-70 568
VH minulých let	177 332	208 646	812 250	-1 049 593	-1 530 480	-1 381 845
VH běžného účetního období	32 026	314 414	-561 412	-9 285	348 342	124 085
Cizí zdroje	**536 435**	**604 907**	**1 894 619**	**915 112**	**1 294 499**	**5 245 572**
Rezervy	-5 511	-501 633	612 274	235 507	347 701	688 338
Závazky	541 946	1 106 540	1 282 346	679 603	946 798	4 557 233
Dlouhodobé závazky	28 218	-10 645	82 899	199 546	-55 797	244 221
Krátkodobé závazky	513 728	1 117 185	1 199 447	480 057	1 002 596	4 313 013
Časové rozlišení pasiv	**39 060**	**90 351**	**880**	**30 172**	**-156 626**	**3 837**

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Tabulka 17: Horizontální analýza pasiv – relativní změna (v %)

	Relativní změna					
	2018	2019	2020	2021	2022	Celková změna
Pasiva celkem	**8,38**	**12,01**	**18,97**	**-0,85**	**-4,29**	**34,23**
Vlastní kapitál	**6,21**	**14,72**	**6,22**	**-24,67**	**-52,87**	**-50,39**
Základní kapitál	0	0	0	0	-27,80	-27,80
Fondy ze zisku	-4,63	-6,27	0,80	-0,43	-94,41	-104,93
VH minulých let	12,83	13,38	45,95	-40,68	-100,00	-68,52
VH běžného účetního období	6,73	61,91	-68,27	-3,56	138,45	135,26
Cizí zdroje	**9,31**	**9,60**	**27,44**	**10,40**	**13,32**	**70,07**
Rezervy	-0,22	-19,93	30,37	8,96	12,14	31,33
Závazky	16,72	29,25	26,23	11,01	13,82	97,03
Dlouhodobé závazky	7,80	-2,73	21,85	43,16	-8,43	61,65
Krátkodobé závazky	17,84	32,93	26,59	8,41	16,20	101,97
Časové rozlišení pasiv	**16,20**	**32,24**	**0,24**	**8,12**	**-39,00**	**17,80**

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Tabulka č. 18 uvádí výsledky horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát v absolutních změnách, doplněná o tabulku č. 19 se změnami relativními. Pozitivní vývoj zaznamenáváme v rámci celkových tržeb, které v pozorovaném období rostly s absolutní celkovou změnou 8 570,3 mil. Kč, kdy největší nárůst nastal roku 2020, a to 3 108,4 mil. Kč, dalšího roku poté tržby vzrostly nejméně, konkrétně o 1 010,9 mil. Kč. Také výkonová spotřeba v průběhu let rostla, nejvíce v roce 2020, kdy byl nárůst až o 2 164,4 mil. Kč. Největší nárůst spotřeby materiálu a energie nastal v roce 2018 o 817,4 mil. Kč, avšak největší hodnota této položky samotné byla až v roce 2022. Co se týče služeb, ty vzrostly nejvíce roku 2020, a to o 2 213,9 mil. Kč, a šlo tak o 32% nárůst. V rámci osobních nákladů vidíme nejvýraznější změny v roce 2019, nejvyšší absolutní hodnoty osobních nákladů však zaznamenáváme až v letech 2020 a 2021 a v následujícím roce nastává největší propad o téměř 10 %. Značnou volatilitu můžeme pozorovat u provozního výsledku hospodaření, kde největší nárůst nastal roku 2018, a to o 687,3 mil. Kč a v roce 2020 naopak nastal nejvýraznější propad čítající 390,9 mil. Kč. Výrazné výkyvy ve změnách vycházejí také u výnosů z dlouhodobého finančního majetku, kde počáteční změna činila -555,1 mil. Kč a pouze v roce 2021 zaznamenáváme mírný nárůst o 3,2 mil. Kč, celková změna této položky ve sledovaném období činila -823,5 mil. Kč. Volatilita má dále své místo

také v rámci finančního výsledku hospodaření, kde opět nastává největší propad roku 2018 čítající 530,1 mil. Kč a dále pak nárůst o 124 % v roce 2022.

Tabulka 18: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – absolutní změna (v tis. Kč)

	Absolutní změna					
	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**Celková změna**
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 400 564	1 033 552	3 108 378	1 010 927	1 016 855	8 570 276
Výkonová spotřeba	1 949 153	687 062	2 164 369	972 823	1 188 719	6 962 126
Spotřeba materiálu a energie	817 362	52 540	-49 540	376 602	584 902	1 781 866
Služby	1 131 791	634 521	2 213 910	596 221	603 817	5 180 260
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-11 544	7 796	139	136 992	-365 603	-232 220
Aktivace (-)	48 106	63 614	2 687	-34 504	28 570	108 473
Osobní náklady	118 967	290 014	160 110	146 301	-200 162	515 230
Mzdové náklady	79 821	220 142	104 123	109 416	-150 454	363 048
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	39 146	69 872	55 987	36 885	-49 708	152 182
Úpravy hodnot v provozní oblasti	39 222	69 663	33 105	142 304	284 068	568 362
Ostatní provozní výnosy	-477 818	-123 115	144 158	83 859	65 113	-307 803
Ostatní provozní náklady	-908 434	-518 092	1 283 039	-266 202	-215 645	-625 334
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	**687 276**	**310 381**	**-390 914**	**-2 928**	**362 021**	**965 836**
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	-555 052	-57 461	-124 418	3 193	-89 762	-823 500
Výnosové úroky a podobné výnosy	4 399	23 838	-14 463	-157	222 167	235 784
Nákladové úroky a podobné náklady	245	681	-539	3 046	-3 464	-31
Ostatní finanční výnosy	-18 590	2 635	28 013	-8 684	2 400	5 774
Ostatní finanční náklady	-21 683	928	38 309	-1 105	-11 805	4 644
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-530 148	-32 596	-148 639	-7 589	74 974	-643 998
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	**157 128**	**277 785**	**-539 553**	**-10 517**	**436 995**	**321 838**

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

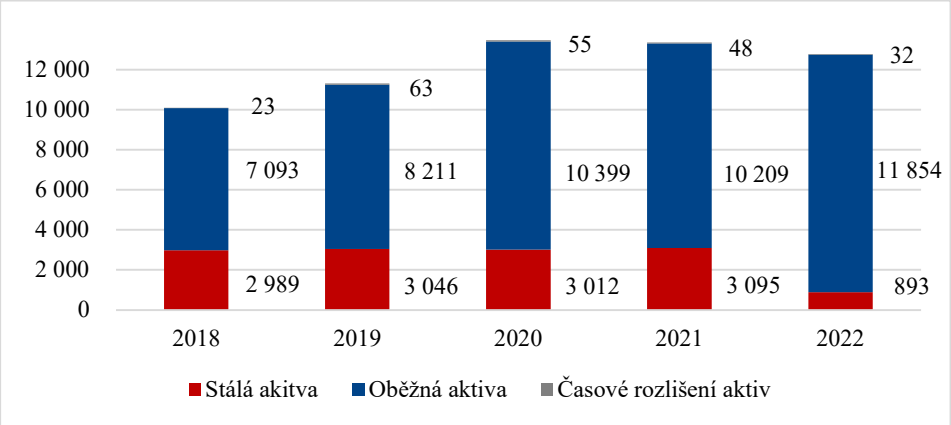
Tabulka 19: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – relativní změna (v %)

	Relativní změna					
	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**Celková změna**
Tržby z prodeje výrobků a služeb	27,30	9,23	25,42	6,59	6,22	74,77
Výkonová spotřeba	25,88	7,25	21,28	7,89	8,93	71,23
Spotřeba materiálu a energie	33,93	1,63	-1,51	11,66	16,22	61,93
Služby	22,09	10,14	32,13	6,55	6,22	77,14
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	17,17	-9,90	-0,20	-193,38	-552,66	-738,97
Aktivace (-)	-41,28	-92,97	-55,89	1626,78	-78,01	1358,63
Osobní náklady	9,11	20,36	9,34	7,81	-9,91	36,72
Mzdové náklady	8,62	21,89	8,49	8,23	-10,45	36,78
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	10,32	16,69	11,46	6,78	-8,55	36,70
Úpravy hodnot v provozní oblasti	28,78	39,69	13,50	51,14	67,54	200,66
Ostatní provozní výnosy	-64,97	-47,78	107,14	30,09	17,96	42,44
Ostatní provozní náklady	-82,28	-264,73	-397,98	-27,71	-31,05	-803,75
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	**-187,70**	**96,66**	**-61,90**	**-1,22**	**152,33**	**-1,83**
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	-67,24	-21,25	-58,42	3,61	-97,82	-241,12
Výnosové úroky a podobné výnosy	943,99	490,00	-50,39	-1,10	1577,55	2960,05
Nákladové úroky a podobné náklady	790,32	246,58	-56,30	728,71	-100,00	1609,31
Ostatní finanční výnosy	-67,24	29,10	239,61	-21,87	7,74	187,33
Ostatní finanční náklady	-38,26	2,65	106,66	-1,49	-16,14	53,42
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-68,03	-13,09	-68,65	-11,18	124,38	-36,58
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	**38,04**	**48,72**	**-63,63**	**-3,41**	**146,67**	**166,39**

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Druhou oblastí v rámci absolutních ukazatelů je vertikální analýza. Z grafu č. 18 je zřejmé, že největší část aktiv tvoří oběžná aktiva, a to zpravidla více jak trojnásobek hodnoty aktiv stálých. Minimální část poté tvoří položky časového rozlišení aktiv. Zatímco oběžná aktiva v letech převážně rostou, u aktiv stálých lze pozorovat větší volatilitu a v roce 2022 spadla jejich hodnota na třetinu hodnoty roku 2018. Hodnoty položek časového rozlišení rostly do roku 2019, kde dosáhli 63 mi. Kč, v roce 2022 však klesly na poloviční hodnotu, tedy 32 mil. Kč.

Graf 18: Struktura aktiv (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Tabulka č. 20 zobrazující vertikální analýzu aktiv, tedy podíl jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech, kde největší část tvoří jednoznačně oběžná aktiva, a to především krátkodobé pohledávky. Podíváme-li se postupně hlouběji na jednotlivé položky aktiv, stálá aktiva tvoří zpravidla více jak 20 % celkových aktiv, vyjma roku 2022, kdy tento podíl dosahuje necelých 7 %. Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří nejmenší až zanedbatelnou část, neboť se jedná o necelé setiny procent v celém období. Dlouhodobý hmotný majetek již zaujímá větší část, přičemž největší podíl tvořil v roce 2019 a v roce 2022 klesl na necelých 7 %. Dlouhodobý majetek finanční tvoří obdobný podíl, jak dlouhodobý hmotný, kdy největší část tvořil roku 2018 a v roce 2022 klesl na nulu. Již zmíněná oběžná aktiva tvořící největší část aktiv dosahovali největšího podílu roku 2022, kdy tvořila téměř 93 % celkových aktiv, předchozí roky se jednalo v průměru o 73 %. V rámci oběžných aktiv se svým podílem na celkových aktivech podílí zásoby, které firma drží v rozmezí 2–4 %. Naopak největší podíl v rámci oběžných, ale i celkových aktiv, tvoří pohledávky, které v roce 2022 vzrostly na 89 % a v celém období tvořily podíl v intervalu 63–69,5 %.

Zatímco dlouhodobé pohledávky dosahovali se 7,7 % v roce 2022 největšího podílu, pohledávky krátkodobé se během celého analyzovaného období pohybovaly kolem 60 % a v roce 2022 překročili 79 %. Společnost nedrží mnoho peněžních prostředků, a proto i podíly této položky dosahovali svého maxima roku 2021, kdy tvořili 5 % celkových aktiv.

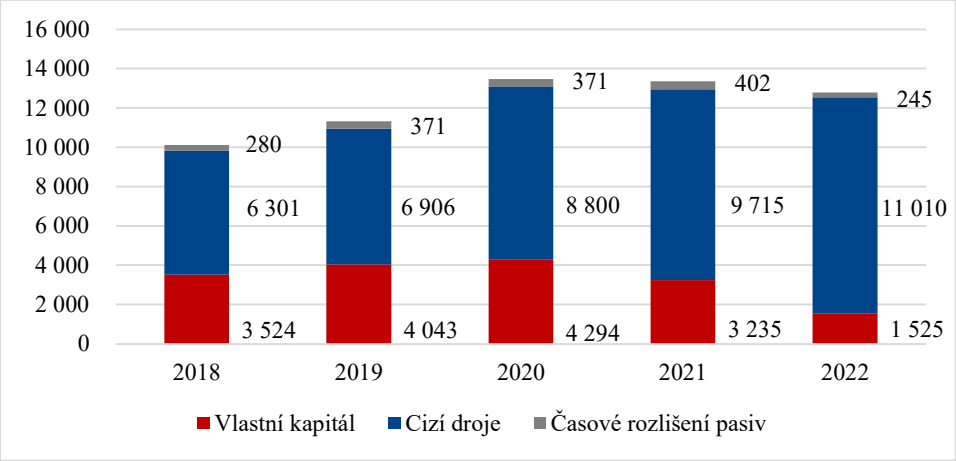
Tabulka 20: Vertikální analýza aktiv (v %)

	2018	2019	2020	2021	2022
Aktiva celkem	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**
Stálá aktiva	**29,58**	**26,91**	**22,37**	**23,18**	**6,99**
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0,01	0,01	0,01
Dlouhodobý hmotný majetek	14,19	15,29	11,38	12,12	6,99
Dlouhodobý finanční majetek	14,98	14,29	10,98	11,05	0
Oběžná aktiva	**70,61**	**70,20**	**77,23**	**76,46**	**92,76**
Zásoby	3,15	3,92	4,14	1,84	2,81
Pohledávky	64,92	62,97	69,03	69,50	86,87
Dlouhodobé pohledávky	6,54	6,35	5,59	7,26	7,66
Krátkodobé pohledávky	58,38	56,62	63,44	62,24	79,20
Peněžní prostředky	2,54	3,31	4,05	5,12	3,09
Časové rozlišení aktiv	**0,22**	**0,23**	**0,40**	**0,36**	**0,25**

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Graf č. 19 znázorňující strukturu pasiv ukazuje, že největší podíl na celkových pasivech mají jednoznačně cizí zdroje, znatelně menší část poté tvoří vlastní kapitál. Zatímco však hodnota cizích zdrojů v průběhu sledovaného období vzrostla téměř na dvojnásobnou hodnotu, a to 11 mld. Kč, vlastní kapitál měl vývoj opačný a dostal se na necelou polovinu počáteční hodnoty v roce 2018. Hodnota položek časového rozlišení aktiv rostla až do roku 2021 a poté výrazně klesla na 245 mil. Kč.

Graf 19: Struktura pasiv (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Výsledné hodnoty vertikální analýzy pasiv můžeme vidět v tabulce č. 21. Je zřejmé, že největší část pasiv je tvořena cizími zdroji a vlastní kapitál tvoří znatelně menší část. Podíl vlastního kapitálu na pasivech v průběhu let klesal, a zatímco v roce 2018 tvořil 35 % pasiv, v roce 2022 tvoří již pouze necelých 12 %. Podíl základního kapitálu s podílem 13,7 % na začátku analyzovaného období klesl do roku 2022 na necelých 8 %. Nejmenší část pasiv tvoří fondy ze zisku, které v čase klesaly a v celém období nepřesáhly hodnotu 1 %. Výsledek hospodaření minulých let tvořil největší část pasiv roku 2020, kdy šlo o 19 %. Menší část poté tvořil výsledek hospodaření běžného účetního období, který se pohyboval v řádu jednotek procent. Jak již bylo zmíněno, největší část pasiv zaujímají cizí zdroje, které v roce 2022 tvořili až 86 % pasiv, naopak nejméně roku 2019 s podílem 61 %. Rezervy dosahují hodnot vyšších než 21 % vyjma let 2019 a 2020, kdy jsou lehce pod 20 %. Závazky zaujímají v pasivech značnou část, a to především závazky krátkodobé, které v roce 2022 dosáhly 56 %. Závazky dlouhodobé poté nepřesahují 5 %. Časové rozlišení pasiv se poté podílí průměrně 3 %.

Tabulka 21: Vertikální analýza pasiv (v %)

	2018	2019	2020	2021	2022
Pasiva celkem	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**
Vlastní kapitál	**34,88**	**35,72**	**31,89**	**24,23**	**11,93**
Základní kapitál	13,72	12,25	10,29	10,38	7,83
Fondy ze zisku	0,70	0,59	0,50	0,50	0,03
VH minulých let	15,43	15,62	19,16	11,46	
VH běžného účetního období	5,03	7,26	1,94	1,88	4,69
Cizí zdroje	**62,35**	**61,01**	**65,35**	**72,76**	**86,15**
Rezervy	24,91	17,81	19,52	21,45	25,13
Závazky	37,44	43,20	45,83	51,32	61,02
Dlouhodobé závazky	3,86	3,35	3,43	4,96	4,74
Krátkodobé závazky	33,58	39,85	42,40	46,36	56,28
Časové rozlišení pasiv	**2,77**	**3,27**	**2,76**	**3,01**	**1,92**

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnost

Tabulka č. 22 ukazuje vertikální analýzu výkazu zisku a ztrát, kde značnou část k tržbám tvoří výkonová spotřeba, která v průběhu celého období tvoří více než 80 %, z čehož většinu tvoří služby, menší díl poté spotřeba materiálu a energie. Své místo zde mají také osobní náklady, tvořené převážně náklady mzdovými, jejichž podíl na tržbách v průběhu let klesal a v roce 2022 tvořily mzdové náklady necelých 8 % z tržeb. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady poté během sledovaného období nepřesahují 4 %. Podíváme-li se na podíl provozního výsledku hospodaření, ten měl v průběhu let poměrně volatilní průběh, zatímco v roce 2019 dosahoval 5,2 %, v letech 2020 a 2021 se držel kolem 1,5 %. Obdobně volatilní průběh můžeme vidět u výsledku hospodaření před zdaněním, kdy opět v roce 2019 dosahoval nejvyššího podílu, a to téměř 7 %, v dalších letech prudce klesl.

Tabulka 22: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (v %)

	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Výkonová spotřeba	84,71	83,17	80,42	81,40	83,48
Spotřeba materiálu a energie	28,82	26,82	21,06	22,06	24,14
Služby	55,89	56,35	59,37	59,34	59,34
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-0,70	-0,58	-0,46	0,40	-1,72
Aktivace (-)	-0,61	-0,04	-0,01	-0,22	-0,05
Osobní náklady	12,72	14,02	12,22	12,36	10,48
Mzdové náklady	8,98	10,03	8,67	8,81	7,42
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3,74	3,99	3,55	3,56	3,06
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,57	2,01	1,81	2,57	4,06
Ostatní provozní výnosy	2,30	1,10	1,82	2,22	2,46
Ostatní provozní náklady	1,75	-2,64	6,26	4,25	2,76
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	**2,87**	**5,16**	**1,57**	**1,45**	**3,45**
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	2,42	1,74	0,58	0,56	0,01
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,04	0,23	0,09	0,09	1,36
Nákladové úroky a podobné náklady	0,00	0,01	0,00	0,02	0,00
Ostatní finanční výnosy	0,08	0,10	0,26	0,19	0,19
Ostatní finanční náklady	0,31	0,29	0,48	0,45	0,35
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	2,23	1,77	0,44	0,37	0,78
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	**5,09**	**6,94**	**2,01**	**1,82**	**4,23**

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnost

4.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Prvními poměrovými ukazateli jsou ukazatele likvidity vyčíslené v tabulce č. 23. V rámci okamžité likvidity nedosáhla firma ani v jednom z pozorovaných let minimální hranice 0,2, čemuž tak je primárně kvůli faktu, že firma neudržuje moc peněžních prostředků. Výrazně nízká byla tato likvidita zejména v roce 2022, kdy dosahovala pouze hodnoty 0,05. Naopak nejvyšší hodnotu zaznamenáváme v roce 2019, a to 0,13,

kdy měla firma druhý nejvyšší hodnotu za celé analyzované období. Ani výsledky pohotové likvidity nesplňují doporučované hodnoty v intervalu 1-1,5. V rámci celého období je patrná klesající tendence hodnot. Nejblíže je doporučovanému intervalu hodnota 1,6 v roce 2022. Nejvyšší hodnotu pak lze vidět v roce 2018, a to téměř 2. Tyto vysoké hodnoty naznačují, že ač podnik má dostatek pohotových prostředků v podobě oběžných aktiv (vyjma zásob), využívá tyto prostředky neefektivně. Běžná likvidita již v celém pozorovaném období spadá do doporučovaných hodnot, ale v je znatelná klesající tendence jejích hodnot. Nicméně firma vykazuje likvidní charakter.

Tabulka 23: Ukazatele likvidity

	2018	2019	2020	2021	2022
Okamžitá likvidita	0,10	0,13	0,10	0,11	0,05
Pohotová likvidita	1,97	1,72	1,72	1,61	1,60
Běžná likvidita	2,09	1,82	1,82	1,65	1,65

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Celková zadluženost firmy se dle tabulky č. 24 ani v jednom roce z vybraného období nepohybuje v optimálním intervalu 30-60 % a lze pozorovat nárůst meziročních hodnot, až roku 2022 činil dokonce 86 %, což je hodnota znamenající vysoké věřitelské riziko. Míra zadluženosti se pohybuje v průběhu let velmi vysoko a dle výsledných hodnot stále roste, což není zrovna dobrý signál pro banky při žádosti o úvěr. Zatímco by se hodnoty tohoto ukazatele měly pohybovat v rozmezí 1-1,5, v roce 2022 dosáhla hodnoty 7,22, tedy dokonce dvojnásobné hodnoty oproti předcházejícímu roku, neboť došlo k výraznému navýšení cizích zdrojů a zároveň snížení vlastního kapitálu. Koeficient samofinancování má v průběhu let klesající charakter. Nejlepších hodnot dosahoval v letech 2018 a 2019, kdy se jeho hodnota pohybovala kolem 35 %, což je těsně nad doporučeným minimem 30 %. V roce 2022 však jeho hodnota klesla až pod 12 %, neboť samotná hodnota vlastního kapitálu byla 1,5 mld. Kč, tedy téměř poloviční oproti hodnotě vlastního kapitálu v roce 2018. Posledním sledovaným ukazatelem zadluženosti je úrokové krytí, které v celém pozorovaném období výrazně převyšuje optimální hodnotu 3, přestože v průběhu let rapidně klesá, neboť zatímco v roce 2018 činily nákladové úroky pouhých 276 tis. Kč, v roce 2022 byly mnohonásobně vyšší, a to až 73 mil. Kč.

Tabulka 24: Ukazatele zadluženosti

	2018	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	62,35	61,01	65,35	72,76	86,15
Míra zadluženosti	1,79	1,71	2,05	3,00	7,22
Koeficient samofinancování	34,88	35,72	31,89	24,23	11,93
Úrokové krytí	2 067,03	887,51	738,93	87,01	11,05

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Prostřednictvím tabulky č. 25 můžeme pozorovat vývoj zisku před zdaněním a úroky (EAT) a zisku po zdanění (EBIT) potřebných pro výpočet ukazatelů rentability. V analyzovaném období lze pozorovat rostoucí tendenci kromě roků 2020 a 2021, kdy se nejen vybraná společnost, ale celá ekonomika zotavovali z pandemie COVID-19. Je také patrné, že zisk po zdanění je v roce 2022 více jak dvojnásobný oproti předcházejícím rokům. U zisku před zdaněním úroky takovýto nárůst není.

Tabulka 25: Výsledek hospodaření (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021	2022
EBIT	570 499	848 965	308 873	301 402	808 033
EAT	507 877	822 291	260 879	251 594	599 936

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Tabulka č. 26 znázorňuje ukazatele rentability. Ve všech ukazatelích rentability lze pozorovat výrazný propad rentabilit za roky 2020 a 2021 zapříčiněný již zmíněným výrazným poklesem zisku v tabulce č. 25. Prvním ukazatelem je rentabilita aktiv, která vyjma hodnot v letech 2020 a 2021 převyšuje optimální hranici zmiňovanou v kapitole č. 3.5.2, a to 5 %. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2019, a to 7,50 %. U rentability vlastního kapitálu pozorujeme klesající tendenci vlastního kapitálu od roku 2019, díky však rostoucímu zisku před zdaněním a úroky, který v roce 2022 výrazně vzrostl, pozorujeme výrazný nárůst také oné rentability, a to z 7,78 % na 39,35 %. Přestože tržby v letech 2018 a 2022 meziročně rostly o téměř 1 mld. Kč, díky propadu zisku před zdaněním a úroky v letech 2020 a 2021 je také u rentability tržeb v těchto letech viditelný pokles, pohybující se pod 2 %, ze kterého se firma velmi pomalu zotavuje. Téměř stejné hodnoty, jako vidíme u rentability tržeb, vykazuje také rentabilita nákladů, kdy celkové náklady v průběhu celého zkoumaného období meziročně rostly, a to zpravidla o 1 mld. Kč.

Tabulka 26: Ukazatele rentability (v %)

	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	5,65	7,50	2,29	2,26	6,32
ROE	14,41	20,34	6,08	7,78	39,35
ROS	4,54	6,73	1,70	1,54	3,46
ROC	4,52	6,97	1,68	1,52	3,44

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

V tabulce č. 27 můžeme vidět vyčíslené vybrané ukazatele aktivity. Vidíme, že u všech obratů aktiv je hodnota větší než 1, tedy firma alokuje své zdroje dobře. Celkový aktiv má v průběhu let rostoucí tendenci, vyjma však roku 2019, kdy byl zaznamenán pokles obratu aktiv na hodnotu 1,08. Podíváme-li se na obraty jednotlivých položek aktiv zvlášť, zde můžeme vidět již mírné kolísání hodnot. Nejvyšší počet obrátek pozorujeme u zásob, zatímco v letech 2018-2020 se počet obrátek zásob pohyboval pod 30 a doba obratu zhruba 13 dnů, v roce 2021 se ve firmě obrátili až 66krát, doba obratu tak byla necelých 6 dnů a následující rok přišel opět pokles a zpomalení rychlosti obratu a firma tak více zásob skladovala. U pohledávek zpravidla pozorujeme nižší hodnoty ukazatelů aktiv a výsledky vybrané společnosti tomu nejsou výjimkou. Obrat pohledávek se v celém analyzovaném období pohybuje pod hodnotou 2, volatilita se zde pohybuje pouze v rámci desetinných míst a doba obratu pohledávek trvá zpravidla kolem 6 měsíců, resp. vybraná firma je schopna až dvakrát za rok přeměnit své pohledávky v tržby. Nejnižší hodnota obratu pohledávek nastává v roce 2022 s hodnotou 1,72, tedy dobou obratu pohledávek téměř 210 dnů, naopak nejlepší výsledek je patrný v roce 2021, kdy doba obratu pohledávek byla téměř o měsíc kratší. Doba obratu krátkodobých závazků, tedy doba, po kterou firmě trvá splacení těchto závazků, je výrazně delší než doba obratu krátkodobých pohledávek. Nejrychleji firma dokázala splácet své závazky v roce 2018 a od té doby měla schopnost splácet závazky snižující se tendenci. V roce 2022 firma uhradila své závazky až po 150 dnech, tedy splácela své faktury poměrně pozdě.

Tabulka 27: Ukazatele aktivity

	2018	2019	2020	2021	2022
Obrat aktiv	1,11	1,08	1,14	1,22	1,36
Obrat zásob	28,27	26,52	27,50	66,44	48,40
Obrat pohledávek	1,96	1,87	1,80	1,97	1,72
Obrat závazků	3,30	2,71	2,69	2,64	2,41
Doba obratu zásob	12,74	13,57	13,09	5,42	7,44
Doba obratu pohledávek	184,01	192,83	200,54	183,03	209,86
Doba obratu závazků	109,13	132,79	134,04	136,32	149,12

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

5 Výsledky a diskuse

V rámci SWOT analýzy bylo zjištěno, že společnost má velmi silné postavení na trhu patří mezi top 3 stavební firmy ČR a působí ve všech krajích ČR. Díky své dlouholeté působnosti má rozsáhlé zkušenosti a znalosti v oboru, včetně spolehlivého a profesionálního přístupu a dobrého a dlouholetého vztahu se svými zaměstnanci. Silná základna tkví také v její mateřské společnosti VINCI Construction sídlící ve Francii. Potenciální pokrok a lepší efektivitu však často brzdí nemoderní a zastaralé procesy a s tím spojená náročná implementace změn, neboť samotní zaměstnanci jsou zvyklí na stávající postupy výkonu jejich práce. Silné pozadí mateřské společnosti je zároveň slabou stránkou společnosti, neboť z důvodu schvalování se procesy protahují. Určitými příležitostmi je poté jednoznačně digitalizace procesů celého odvětví, expanze firmy a využití získaných zkušeností ze zmiňovaného PPP projektu. Mezi hrozby však řadíme především silnou závislost na veřejných zakázkách, silnou konkurenci, možnost ekonomické krize, nedostatek kvalifikovaných pracovníků a zdlouhavé legislativní postupy. Na základě výše zmíněných výsledků SWOT analýzy můžeme konstatovat, že vybraná společnost má velmi silné postavení na českém stavebním trhu a stabilní a konkurenční výhodu. Je však nutné věnovat zvýšenou pozornost digitalizaci odvětví, konkrétně implementaci změn a zefektivnění procesů.

Na základě Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že pravděpodobnost vstupu nových konkurentů do odvětví není příliš velká, a to především kvůli poměrně velkým bariérám, vysoké kapitálové náročnosti, nedostatku kvalifikovaných pracovníků a omezenosti zdroje strategických surovin. Přestože v rámci stavebního průmyslu působí poměrně velké množství firem, jedná se především o malé podniky, středních a velkých firem je poté méně. Jedná se o náročný průmysl se silnou konkurencí. Firmy napříč stavebním odvětvím mají převážně obdobnou specializaci, přesto však jejich referenční projekty mohou poskytnout odlišnost a výjimečnost podniku. Hrozba substitučních produktů tak byla vyhodnocena na střední úrovni. Odběratelé služeb, které poskytují stavební firmy, tedy mají určitou vyjednávací sílu. Co se týče vyjednávacích sil dodavatelů, stavebních firem, i zde je významný potenciál tkvící především v přístupu ke strategickým surovinám

a technologické vybavenosti. Můžeme tedy říci, že v rámci tohoto odvětví působí silná konkurence.

PEST analýza ukázala, že v rámci politických a legislativních faktorů je v očekávání nový stavební zákon vstupující v platnost od roku 2024, který se však již nyní setkává spíše s negativními ohlasy. Pokud jde o faktory ekonomické, zde byla zjištěna zřejmá provázanost mezi cenami stavebních materiálů, poptávkou po stavebních pracích a vývojem míry inflace, přičemž největší dopad na vývoj ve stavebnictví měla v roce 2022 právě inflace. Přestože meziročně průměrná mzda ve stavebnictví roste, je stále nižší než průměrná mzda v rámci celé ČR. Co se týče faktorů sociálních a demografických, zde je očekávána změna věkového rozložení obyvatelstva, která s sebou pravděpodobně přinese odlišnou poptávku v rámci stavebních prací. Na tuto poptávku může mít také vliv rostoucí úrovně vzdělání. Stavebnictví je stále více atraktivní pro prostředí pro muže, neboť ženy tvoří necelých 10 % zaměstnanosti v odvětví. Přesto se stavebnictví setkává s nedostatečným zájmem mladých lidí o dělnické profese. Technologické faktory v rámci stavebnictví skrývají silný potenciál. Nejaktuálnějším tématem je implementace moderních technologií, jako je především BIM, cloudové služby, drony a 3D tisk, díky které je dosahováno zvýšení efektivity daných procesů. Je tedy zřejmé, že stavebnictvím nejvíce hýbe digitalizace a schopnost pružně reagovat na změnu poptávky.

Finanční analýza přinesla zásadní výsledky v oblasti hodnocení absolutních a poměrových ukazatelů. Celková aktivita ve sledovaném období vzrostla o více než 34 %, přičemž největší nárůst byl zaznamenán v roce 2020, a to 19 %, avšak následující rok nastal naopak největší pokles. Největší část aktiv je tvořena oběžnými aktivy, zejména pak krátkodobými pohledávkami. V rámci pasiv byl zaznamenán největší nárůst u cizích zdrojů, a to o 70 %, největší pokles poté u vlastního kapitálu, konkrétně o 50 %. Cizí zdroje také tvoří největší procento celkových pasiv. Znatelně největší část tržeb tvoří výkonová spotřeba. Ukazatele likvidity splňovali doporučené hodnoty pouze v rámci likvidity běžné, avšak ta v průběhu období klesá. Celková zadluženost výrazně převyšuje doporučené hodnoty a v letech stále roste. Koeficient samofinancování významně klesá a úrokové krytí znatelně převyšuje doporučené hodnoty. Rentabilita vlastního kapitálu výrazně vzrostla, zatímco rentabilita aktiv se téměř nezměnila a rentabilita tržeb a nákladů naopak klesly.

Ukazatele obratovosti měli v rámci období rostoucí tendenci. Finanční analýza ukázala velkou volatilitu hodnot, avšak zvýšení aktiv a pasiv značí pozitivně se vyvíjející chod firmy, avšak je třeba věnovat zvýšenou pozornost vysoké zadluženosti, poklesu vlastního kapitálu, hodnotám ukazatelů likvidit a klesajícím ukazatelům rentability.

6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost a postavení na trhu stavební společnosti EUROVIA CS, a.s., kterého bylo dosaženo za pomoci cílů dílčích. Nejprve došlo k seznámení se s teoretickým vymezením potřebných pojmů, poté bylo představeno stavební odvětví včetně vybrané společnosti. Následně byla provedena strategická analýza, a to postupně pomocí SWOT analýzy, Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy. V rámci SWOT analýzy byly popsány jednotlivé faktory, jako jsou silné a slabé stránky společnosti, dále pak její příležitosti a hrozby. Byly popsány jednotlivé faktory Porterova modelu pěti sil, a to konkrétně hrozba vstupu nových konkurentů, konkurence v branži, hrozby substitučních produktů a vyjednávací schopnosti odběratelů i dodavatelů. PEST analýza obsahovala popis jednotlivých faktorů politických a legislativních, ekonomických, sociálních a demografických a v neposlední řadě také technologických. Dále byla provedena analýza finanční za pomoci analýzy absolutních a poměrových ukazatelů. V rámci analýzy absolutních ukazatelů byla hodnocena horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztrát. Analýza poměrových ukazatelů obsahovala vyhodnocení ukazatelů likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity.

Bylo potvrzeno, že společnost EUROVIA CS, a.s. patří dlouhodobě mezi nejvýznamnější firmy stavebního trhu. Přes silné stránky byly zjištěny i ty slabé, mezi které by patřila především tolik zmiňovaná implementace změn. Jasná příležitost poté spočívá v digitalizaci. Porterův model pěti sil ukázal že, stávající konkurence je velmi silná a vstup nových konkurentů do odvětví zahrnuje rozsáhlé bariéry. Vyjednávací síla stavebních firem poté spočívá především v surovinové základně a dostupných referencích. V rámci PEST analýzy je nejvíce diskutovaným tématem zejména nový stavení zákon, moderní technologie a ekonomická a demografická situace společnosti. Finanční analýza ukázala, že ač má vybraná společnost pozitivní hodnoty v rámci ukazatelů aktivity, je třeba věnovat pozornost ne příliš pozitivním hodnotám ukazatelů zadluženosti a likvidity.

Na základě zjištěných informací vyplynulo několik oblastí, kterým by společnost měla věnovat zvýšenou pozornost. Jedná se především o implementaci digitalizace procesů a činností, a to rozšířením systému BIM a přechodem do cloudových služeb,

čímž by se zvýšila efektivita práce a zároveň zmírnila šance lidské chybovosti. Nejenom implementaci digitalizace, ale každou implementaci je zapotřebí provádět s nutnou dávkou trpělivosti a píle. Je více než vhodné proto celý proces implementace řádně naplánovat, aby se firma vyvarovala případným problémům a chybám. Změny s sebou nenesou pouze investici časovou, ale především finanční.

Významnou oblastí, kterou je třeba také sledovat, je demografický vývoj, neboť tento faktor má velký vliv na to, v jakých místech bude zapotřebí rozvoj infrastrukturních staveb. Důležité je sledovat také zahraniční vývoj a využít tak šance expandovat do zahraničí. Lidský faktor provází celé stavebnictví, proto by měla společnost dále věnovat pozornost již tolik zmiňovanému problému s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, a to především investováním do vzdělávacího rozvoje nejen svých zaměstnanců, ale především potenciálních pracovních sil, tedy klást důraz na začlenění mladých talentů do stavebního prostředí co nejdříve, a to prohloubením dosavadní spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Čím dál větší důraz je kladen na udržitelnost odvětví. Zde společnost již činí kroky k lepším výsledkům. Důraz by měl být především na ochranu klimatu, optimalizaci zdrojů založených na oběhovém hospodářství a snížení emisí skleníkových plynů, a to především díky využívání obnovitelných zdrojů, tříděním odpadu a využívání takových zdrojů a materiálů, které jsou šetrné k přírodě.

Závěrem je zapotřebí říci, že stavebnictví je velmi rizikovým a nebezpečným oborem a je nutné dbát na bezpečnost při práci, což sebou nese především použití reflexních prvků, jištění se ve výškách nebo dávat pozor při pohybu na staveništi. Vyžadování, a především dodržování těchto pravidel poté znamená jediné – vrátit se bezpečně domů.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

BRČÁK, J. a kol. *Mikroekonomie – teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-244-3.

HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy.* 1. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JUREČKA, V. a kol. *Mikroekonomie.* 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4385-1.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KNAPKOVÁ, A. a kol. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady.* 3. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, P. KELLER, L. K. *Marketing management.* 14 vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

LIPOVSKÁ, H. *Moderní ekonomie*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.

MARNIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2011. ISBN 80-247-1277-6.

MORAVEC, T., ANDREISOVÁ, L. *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1217-3.

PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. vyd. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. 19. vyd. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SOUKUPOVÁ, J. a kol. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-150-8.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika 5. přepracované a doplněné vydání*. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978 -807- 400- 3363.

VOCHOZKA, M. a kol. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Internetové zdroje

BIGELOW, S. J. a kol. *SWOT analysis.* In: MindTool [online]. 2022 [cit. 12.3.2023]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/aqa3q37/pest-analysis.

CEEC Research. *Kvartální analýza českého stavebnictví.* In: ceec.eu [online]. 2022 [cit. 12.3.2023]. Dostupné z: https://ceec.eu/wp-content/uploads/2022/11/Kvartalni-analyza-ceskeho-stavebnictvi_Q4_2022-1.pdf.

Evropská komise. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků.* Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie [online]. 2019 [cit. 10.10.2022]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/cs/renditions/pdf.

FERNANDO, J. Balance Sheet: Explanation, Components and Examples. In: Investopedia [online]. 2022 [cit. 23.5.2023]. Dostupné z: https://www.investopedia.com/terms/b/balancesheet.asp.

GOYAL, A. *A Critical Analysis of Porter´s 5 Forces Model of Competitive Advantage.* In: SSRN [online]. 2020 [cit. 9.5.2023]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3765758.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Strategie pro udržitelnou konkurenceschopnost odvětví stavebnictví a jeho podniků a akční plán „Stavebnictví 2020“* [online]. 2016 [cit. 22.7.2023]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/strategicke-dokumenty-pro-udrzitelne-stavebnictvi/strategie-pro-udrzitelnou-konkurenceschopnost-odvetvi-stavebnictvi-a-jeho-podniku-a-akcni-plan-stavebnictvi-2020--173221/.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Stavebnictví a suroviny* [online]. 2020 [cit. 20.7.2023]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Stavebnictví České republiky 2022* [online]. 2022 [cit. 18.7.2023]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2023/1/Stavebnictvi-2022.pdf.

PETERDY, K. *PESTEL Analysis*. In: Corporate Finance Institut [online]. 2022 [cit. 3.5.2023]. Dostupné z: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/.

PlanRadar. *Nové technologie ve stavebnictví* [online]. 2021 [cit. 22.7.2023]. Dostupné z: https://www.planradar.com/cs/nove-technologie-ve-stavebnictvi/.

PORTER, M. E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* [online]. 2006 [cit. 9.5.2023]. Dostupné z: https://scholar.google.cz/scholar_url?url=https://www.academia.edu/download/49313875/Forces_That_Shape_Competition.pdf%23page%3D25&hl=cs&sa=X&ei=5BSkZLrUIoekmwHchK_AAg&scisig=ABFrs3zBsaqksoRiE7BJiGE2wXuh&oi=scholarr.

Visions. *7 hlavních trendů, které změní stavebnictví* [online]. 2023 [cit. 22.7.2023]. Dostupné z: https://www.visionsmag.cz/7-hlavnich-trendu-ktere-zmeni-stavebnictvi.

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. In: Zákony pro lidi [online]. 2010-2022 [cit. 15.10. 2022]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89.

Datové zdroje

Český statistický úřad - https://www.czso.cz/

Eurostat - https://ec.europa.eu/eurostat/data/database

Veřejný rejstřík a sbírka listin - https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma trhů a tržních subjektů 15

Obrázek 2: Schéma tvorby ceny 15

Obrázek 3: Matice SWOT analýzy 32

Obrázek 4: Logo společnosti 45

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Prahové hodnoty MSP 19

Tabulka 2: Základní charakteristika obchodních společností 21

Tabulka 3: Typy tržních struktur 22

Tabulka 4: Organizační struktura společnosti EUROVIA CS, a.s. 50

Tabulka 5: SWOT analýza 52

Tabulka 6: Hodnocení vstupu nových konkurentů 55

Tabulka 7: Největší stavební firmy, tržby (v tis. Kč), průměrný počet zaměstnanců za rok 2022 56

Tabulka 8: Hodnocení konkurence v branži 58

Tabulka 9: Hodnocení hrozby substitučních produktů 59

Tabulka 10: Hodnocení vyjednávacích schopností odběratelů 60

Tabulka 11: Hodnocení vyjednávacích schopností dodavatelů 60

Tabulka 12: Vyhodnocení konkurenčních sil Porterova modelu 61

Tabulka 13: Počet a hodnota (v mil. Kč) stavebních zakázek 67

Tabulka 14: Horizontální analýza aktiv – absolutní změna (v tis. Kč) 72

Tabulka 15: Horizontální analýza aktiv – relativní změna (v %) 73

Tabulka 16: Horizontální analýza pasiv – absolutní změna (v tis. Kč) 74

Tabulka 17: Horizontální analýza pasiv – relativní změna (v %) 75

Tabulka 18: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – absolutní změna (v tis. Kč) 76

Tabulka 19: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – relativní změna (v %) 77

Tabulka 20: Vertikální analýza aktiv (v %) 79

Tabulka 21: Vertikální analýza pasiv (v %) 81

Tabulka 22: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (v %) 82

Tabulka 23: Ukazatele likvidity 83

Tabulka 24: Ukazatele zadluženosti 84

Tabulka 25: Výsledek hospodaření (v tis. Kč) 84

Tabulka 26: Ukazatele rentability (v %) 85

Tabulka 27: Ukazatele aktivity 86

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Dokonalá konkurence 23

Graf 2: Monopol 26

Graf 3: Oligopol s dominantní firmou 27

Graf 4: Monopolistická konkurence v krátkém období 28

Graf 5: Struktura stavebních prací v roce 2022 47

Graf 6: Struktura zákazníků v roce 2022 48

Graf 7: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců 50

Graf 8: Počet stavebních úřadů dle krajů v roce 2022 62

Graf 9: Počet vydaných stavebních povolení.....63

Graf 10: Průměrná míra inflace (v %) 64

Graf 11: Produkce (v mil. Kč) a podíl produkce stavebnictví na celé ekonomice (v %) 65

Graf 12: Průměrné hrubé mzdy v ČR a ve stavebnictví (v Kč) 65

Graf 13: Hodnota stavebních zakázek (v mil. Kč).....66

Graf 14: Stavební práce (v mil. Kč).....67

Graf 15: Stavební práce dle kraje v roce 2022 (v mil. Kč) 68

Graf 16: Počet obyvatel dle kraje v roce 2022 (v tis.) 69

Graf 17: Zaměstnanost ve stavebnictví.....70

Graf 18: Struktura aktiv (v mil. Kč).....78

Graf 19: Struktura pasiv (v mil. Kč) 80

9 Přílohy

Příloha 1: Aktiva v období 2018-2022 (v tis. Kč) 100

Příloha 2: Pasiva v období 2018-2022 (v tis. Kč) 102

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát v období 2018-2022 (v tis. Kč) 103

Příloha 1: Aktiva v letech 2018-2022 (v tis. Kč)

		2018	2019	2020	2021	2022
	AKTIVA CELKEM	**10 104 931**	**11 318 808**	**13 465 680**	**13 351 800**	**12 779 268**
B.	**Stálá aktiva**	**2 988 632**	**3 045 502**	**3 011 895**	**3 095 097**	**893 100**
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		170	160	226	37
B.I.2.	Ocenitelná práva		170	160	226	37
B.I.2.1.	Software		170	160	114	37
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 544 941	1 606 640	1 532 743	1 618 839	893 062
B.II.1.	Pozemky a stavby	407 978	685 194	655 340	656 757	59 175
B.II.1.1.	Pozemky	98 437	98 453	98 794	100 855	9 428
B.II.1.2.	Stavby	309 541	586 741	556 546	555 902	49 746
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	793 026	899 218	848 014	828 053	718 917
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončeným dlouhodobý hmotný majetek	343 937	22 228	29 389	134 030	114 971
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	55 096			35 512	1 367
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	288 841	22 228	29 389	98 518	113 603
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 443 691	1 438 692	1 478 992	1 476 032	
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	1 207 362	1 207 362	1 207 162	1 207 262	
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	55 500	50 500	91 000	49 750	
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	180 029	180 029	180 029	218 219	
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	800	800	800	800	
C.	**Oběžná aktiva**	**7 093 299**	**8 210 774**	**10 399 284**	**10 208 880**	**11 853 915**
C.I.	Zásoby	395 999	461 039	557 684	246 016	805 499
C.I.1.	Materiál	103 007	96 140	120 217	97 708	130 838
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	290 549	363 678	434 926	147 010	674 287
C.I.3.	Výrobky a zboží	2 443	1 221	2 541	1 298	374
C.I.3.1.	Výrobky	2 443	1 221	2 541	1 298	374
C.II.	Pohledávky	6 362 625	7 185 901	9 295 912	9 279 472	11 100 851
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	641 387	636 741	753 383	968 929	979 102
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	232 599	223 796	224 913	342 780	265 703
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	401 033	410 723	522 043	616 277	704 858
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní		2 222	6 427	9 872	8 541

C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	7 755	2 222	6 427	9 872	8 541
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	7 755	6 549 159	8 542 528	8 310 543	10 121 748
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	5 721 238	1 429 302	1 524 259	1 623 193	2 272 604
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	1 219 680	4 800 000	6 532 000	6 293 000	7 260 000
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	4 311 398	319 857	486 269	394 350	589 145
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	190 160		10	20	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	17 990	13 473	75 228	14 796	60 699
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	166 109	306 384	411 031	379 534	523 305
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	6 061				5 140
C.IV.	Peněžní prostředky	334 675	563 835	545 688	683 392	394 336
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	2 015	2 337	2 202	2 083	1 717
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	332 660	561 498	543 486	681 309	392 618
D.	**Časové rozlišení aktiv**	**23 000**	**62 532**	**54 502**	**47 823**	**32 254**
D.1.	Náklady příštích období	19 815	52 302	38 729	27 187	19 849
D.2.	Komplexní náklady příštích období				6 825	6 825
D.3.	Příjmy příštích období	3 185	10 229	15 772	13 811	5 580

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Příloha 2: Pasiva v letech 2018-2022 (v tis. Kč)

		2018	2019	2020	2021	2022
	PASIVA CELKEM	**10 104 931**	**11 318 808**	**13 465 680**	**13 351 800**	**12 779 268**
A.	**Vlastní kapitál**	**3 524 108**	**4 042 727**	**4 294 099**	**3 234 936**	**1 524 531**
A.I.	Základní kapitál	1 386 200	1 386 200	1 386 200	1 386 200	1 000 836
A.I.1.	Základní kapitál	1 386 200	1 386 200	1 386 200	1 386 200	1 000 836
A.III.	Fondy ze zisku	70 854	66 413	66 947	66 662	3 728
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	70 854	66 413	66 947	66 662	3 728
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	1 559 177	1 767 823	2 580 073	1 530 480	
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	1 559 177	1 767 823	2 580 073	1 530 480	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	507 877	822 291	260 879	251 594	599 936
B.+C.	**Cizí zdroje**	**6 300 621**	**6 905 528**	**8 800 147**	**9 715 259**	**11 009 758**
B.	**Rezervy**	**2 517 603**	**2 015 970**	**2 628 244**	**2 863 751**	**3 211 452**
B.IV.	Ostatní rezervy	2 517 603	2 015 970	2 628 244	2 863 751	3 211 452
C.	**Závazky**	**3 783 018**	**4 889 558**	**6 171 904**	**6 851 507**	**7 798 305**
C.I.	Dlouhodobé závazky	390 083	379 438	462 337	661 883	606 085
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	390 083	379 438	462 337	661 883	606 085
C.II.	Krátkodobé závazky	3 392 935	4 510 120	5 709 567	6 189 624	7 192 220
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	589 285	1 398 648	1 332 091	1 139 334	932 278
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	1 740 140	2 002 153	2 221 249	2 829 402	3099557
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	320 095	184 209	531 700	1 060 000	1 743 500
C.II.8.	Závazky ostatní	743 415	925 110	1 624 528	1 160 888	1 416 885
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	54 676	68 491	79 849	86 185	79 339
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	32 976	39 107	45 654	47 657	42 339
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	85 176	45 452	421 992	140 002	120973
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	538 067	662 103	979 105	831 876	1125167
C.II.8.7.	Jiné závazky	32 520	109 957	97 928	55 168	49068
D.	**Časové rozlišení pasiv**	**280202**	**370553,165**	**371433**	**401605**	**244979**
D.1.	Výdaje příštích období	280 202	367 961	369 988	398 652	244 979
D.2.	Výnosy příštích období		2 592	1 445	2 953	

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát v letech 2018-2022 (v tis. Kč)

		2018	2019	2020	2021	2022
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	11 193 187	12 226 739	15 335 117	16 346 044	17 362 899
A.	Výkonová spotřeba	9 481 562	10 168 624	12 332 993	13 305 816	14 494 535
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	3 226 156	3 278 696	3 229 156	3 605 758	4 190 660
A.3.	Služby	6 255 406	6 889 927	9 103 837	9 700 058	10 303 875
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-78 774	-70 978	-70 839	66 153	-299 450
C.	Aktivace (-)	-68 422	-4 808	-2 121	-36 625	-8 055
D.	Osobní náklady	1 424 157	1 714 171	1 874 281	2 020 582	1 820 420
D.1.	Mzdové náklady	1 005 597	1 225 739	1 329 862	1 439 278	1 288 824
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	418 560	488 432	544 419	581 304	531 596
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	337 429	408 944	456 503	489 643	487 073
D.2.2.	Ostatní náklady	81 131	79 488	87 916	91 661	44 523
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	175 500	245 163	278 268	420 572	704 640
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	186 159	248 661	294 504	294 394	263 102
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	192 034	251 207	294 504	294 394	263 102
E.2.	Úpravy hodnot zásob	4 617	530	-2 811	224 335	444 766
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-15 276	-4 029	-13 425	-98 157	-3 228
III.	Ostatní provozní výnosy	257 660	134 545	278 703	362 562	427 675
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	61 867	37 470	25 119	14 843	150 603
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	134 682	71 940	221 568	292 617	247 042
III.3.	Jiné provozní výnosy	61 111	25 135	32 016	55 102	30 030
F.	Ostatní provozní náklady	195 705	-322 387	960 652	694 450	478 805
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	16 557	3 104	588	271	13 753
F.2.	Prodaný materiál	66 542	35 590	188 670	279 306	213 403
F.3.	Daně a poplatky	23 030	23 978	25 314	24 548	17 423
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-5 508	-505 467	612 274	235 508	119 031
F.5.	Jiné provozní náklady	95 084	120 408	133 806	154 817	115 195

*	**Provozní výsledek hospodaření (+/-)**	**321 119**	**631 500**	**240 586**	**237 658**	**599 679**
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	270 448	212 987	88 569	91 762	2 000
IV.1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	270 448	212 987	88 569	91 762	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	4 865	28 703	14 240	14 083	236 250
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	4 109	26 267	13 913	10 523	178 225
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	756	2 437	327	3 560	58 025
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	276	957	418	3 464	73 100
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	232	716	391	3 463	73 100
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	44	240	27	1	
VII.	Ostatní finanční výnosy	9 056	11 691	39 704	31 020	33 420
K.	Ostatní finanční náklady	34 989	35 917	74 226	73 121	61 316
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	249 104	216 508	67 869	60 280	135 254
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)**	**570 223**	**848 008**	**308 455**	**297 938**	**734 933**
L.	Daň z příjmů	62 346	25 717	47 576	46 344	134 997
L.1.	Daň z příjmů splatná	26 208	26 189	158 896	140 578	223 578
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	36 138	-471	-111 320	-94 234	-88 581
**	**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)**	**507 877**	**822 291**	**260 879**	**251 594**	**599 936**
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)**	**507 877**	**822 291**	**260 879**	**251 594**	**599 936**
*	Čistý obrat za účetní období	11 735 216	12 614 666	15 756 333	16 845 471	18 062 244

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy společnosti