

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Strategické řízení ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Bc. Zdenka Vernerová

Diplomová práce

2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zdenka Vernerová**
Osobní číslo: **E11461**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Strategické řízení ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**


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

Posouzení strategického řízení a návrh změn vedoucích ke zlepšení výsledku hospodaření.


1. Vymezení cíle a použitých metod
2. Základní pojmy strategického řízení
3. Metody strategické analýzy
4. Charakteristika společnosti
5. Analýza strategického řízení ve společnosti
6. Formulace a zhodnocení optimální strategie
7. Shrnutí zjištěných poznatků, doporučení

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

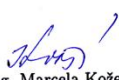
JIRÁSEK, J.A. Strategie. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2.
KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení:teorie pro praxi. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
LYNCH, R. Corporate strategy. 3rd edition. Harlow: Prentice Hall, 2003. ISBN 0-273-65854-9.
MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
THOMPSON, A., STRICKLAND, A.J. Strategic management:concepts and cases. Burr Ridge: Irwin, 1993. ISBN 0-256-12707-7.
ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D. 
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 28. června 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Bc. Zdenka Vernerová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. za poskytnuté materiály, cenné rady a konzultace, jmenovitě pak panu Ing. Jindřichu Dvořákovi a Tomáši Kakrdovi za čas poskytnutý ke konzultacím při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Předmětem diplomové práce je pomocí metod strategické analýzy provést analýzu strategického řízení ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Práce popisuje metody využívané v rámci strategické analýzy a strategického řízení. Následně charakterizuje zvolený podnik a analyzuje jeho vnější a vnitřní okolí a provádí strategickou analýzu podniku. Výsledkem práce je shrnutí zjištěných poznatků s návrhy doporučení v oblasti strategického řízení.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategické řízení, strategie, strategická analýza, strategický plán, finanční analýza, makrookolí, mikrookolí

TITLE

Strategic management of company Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

ANNOTATION

The subject of diploma thesis is using methods of strategic analysis to make analysis of strategic management in a company Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. The thesis describes methods using in strategic analysis and strategic management. After that the thesis characterize a selected company and analyze his external and professional environment and do strategic analysis of a company. The result of thesis is summary of discovered findings with advice proposal in a strategic management sphere.

KEYWORDS

strategic management, strategy, strategic analysis, strategic plan, financial analysis, external environment, professional environment

OBSAH

SEZNAM TABULEK.....	9
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	11
SEZNAM ZKRATEK.....	13
1 VYMEZENÍ CÍLE A POUŽITÝCH METOD	16
2 ZÁKLADNÍ POJMY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	18
2.1 Strategie.....	18
2.1.1 Strategické cíle.....	19
2.1.2 Mise a vize firmy	20
2.2 Strategické řízení.....	21
2.3 Strategické plánování	23
2.4 Strategická analýza.....	23
3 METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY	24
3.1 Analýza vnějšího prostředí (okolí) firmy.....	24
3.1.1 Analýzy vlivu makrookolí	24
3.1.1.1 PEST analýza	25
3.1.1.2 Metoda „4C“	27
3.1.2 Analýza vlivu mikrookolí	27
3.1.2.1 Analýza odvětví	27
3.1.2.2 Analýza konkurenčních sil.....	30
3.1.2.3 Závěry analýzy odvětví	32
3.2 Analýzy vnitřního prostředí (zdrojů a schopností) firmy.....	33
3.2.1 Vnitřní zdroje podniku	35
3.2.2 Finanční analýza.....	35
3.2.2.1 Analýza poměrovými ukazateli.....	36
3.2.2.2 EVA	37
3.2.2.3 Pyramidové soustavy ukazatelů	38

3.2.2.4 Bankrotní a bonitní modely.....	38
3.3 Balanced Scorecard (BSC).....	39
3.4 SWOT analýza	40
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	41
4.1 Historie a současnost společnosti.....	42
4.2 Organizační struktura společnosti	43
4.3 Mateřská společnost enteria a.s.....	47
5 ANALÝZA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI	50
5.1 PEST analýza	50
5.2 Analýza odvětví	56
5.3 Analýza konkurenčních sil.....	57
5.4 Analýza vnitřních zdrojů podniku.....	63
5.4.1 Vnitřní zdroje podniku	63
5.4.2 Finanční analýza.....	69
5.4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů finanční analýzy	69
5.4.2.2 Rozdílové ukazatele finanční analýzy.....	78
5.4.2.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy	79
5.4.2.4 Souhrnné ukazatele finanční analýzy.....	84
5.4.2.5 Spider analýza	86
5.5 SWOT analýza	87
6 FORMULACE A ZHODNOCENÍ OPTIMÁLNÍ STRATEGIE	89
6.1 Současná strategie podniku	90
6.2 Formulace optimální strategie.....	93
6.2.1 Balanced Scorecard.....	94
6.2.2 Formulace a vyhodnocení vhodné strategie.....	96
7 SHRUTÍ ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ, DOPORUČENÍ	97
POUŽITÁ LITERATURA.....	100

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Konkurenční rivalita v odvětví	58
Tabulka 2: Hrozba substitutů	60
Tabulka 3: Hrozba vstupu do odvětví	61
Tabulka 4: Vyjednávací síla dodavatelů	62
Tabulka 5: Vyjednávací síla zákazníků.....	63
Tabulka 6: Hmotné zdroje společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	65
Tabulka 7: Nehmotné zdroje společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	66
Tabulka 8: Lidské zdroje společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	67
Tabulka 9: Majetková struktura společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	70
Tabulka 10: Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	71
Tabulka 11: Finanční struktura společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	72
Tabulka 12: Vertikální a horizontální analýza finanční struktury společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	73
Tabulka 13: Analýza výnosů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	74
Tabulka 14: Vertikální a horizontální analýza výnosů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	75
Tabulka 15: Analýza nákladů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	76
Tabulka 16: Vertikální a horizontální analýza nákladů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	76
Tabulka 17: Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	77
Tabulka 18: Analýza čistého pracovního kapitálu společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	79
Tabulka 19: Analýza zadluženosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	80
Tabulka 20: Analýza likvidity společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	81
Tabulka 21: Analýza rentability společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	82
Tabulka 22: Analýza aktivity společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	83
Tabulka 23: Další ukazatele společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	84
Tabulka 24: Altmanovo Z-skóre společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	85
Tabulka 25: INDEX IN05 společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	85
Tabulka 26: Srovnání poměrových ukazatelů společnosti a odvětví v roce 2011	86

Tabulka 27: : SWOT analýza společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.....	88
Tabulka 28: Matice SWOT společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.	89

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces strategického řízení	22
Obrázek 2: Mapa konkurenčních skupin	28
Obrázek 3: Životní cyklus odvětví	29
Obrázek 4: Hybné síly konkurence v odvětví - Porterův model pěti sil	31
Obrázek 5: Balanced Scorecard	39
Obrázek 6: Diagram SWOT analýzy	40
Obrázek 7: Logo společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.	41
Obrázek 8: Organizační schéma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.	43
Obrázek 9: Organizační schéma holdingu enteria a.s.	48
Obrázek 10: Členové skupiny holdingu enteria a.s.	49
Obrázek 11: Vývoj stavební produkce v letech 2001 – 2012 (v % meziročních změn).....	53
Obrázek 12: Mapa konkurenčních skupin.....	59
Obrázek 13: Srovnání hmotných zdrojů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.	65
Obrázek 14: Srovnání nehmotných zdrojů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s..	66
Obrázek 15: Vývoj počtu pracovníků dle zařazení v letech 2007 - 2011 u společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.	68
Obrázek 16: Vývoj celkového počtu zaměstnanců společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 – 2011	68
Obrázek 17: Analýza vybraných aktiv společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.	71
Obrázek 18: Analýza vybraných pasiv společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 a 2011	73
Obrázek 19: Vývoj přidané hodnoty společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)	78
Obrázek 20: Vývoj VH společnosti Chládek a Tintěra, a.s. v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)	78
Obrázek 21: Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)	79
Obrázek 22: Vývoj zadluženosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 - 2011	80
Obrázek 23: Vývoj likvidity společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 – 2011.....	81
Obrázek 24: Vývoj rentability společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007	

– 2011.....	82
Obrázek 25: Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 – 2011	83
Obrázek 26: Výsledky Z-skóre společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 – 2011.....	85
Obrázek 27: Výsledky indexu IN05 u společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 – 2011	86
Obrázek 28: Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti a odvětví v roce 2011	87
Obrázek 29: Strategická mapa společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.	95

SEZNAM ZKRATEK

4C	marketingový mix = zákazníci, země, náklady, konkurence
7S	matice McKinsey
A	aktiva
BCG	matice Boston Consulting Group
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
C	dlouhodobě investovaný kapitál
CF	cash-flow
CIVIL	ředitel pro civilní zakázky, komerční zakázky
CP	cenné papíry
ČD	České dráhy
ČNB	Česká národní banka
Čp	číslo popisné
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
D	divize číslo (11 – 16, 18)
DFM, KFM	dlouhodobý finanční majetek, krátkodobý finanční majetek
DHM, DNM	dlouhodobý hmotný, nehmotný majetek
DM	dlouhodobý majetek
DSP	Dálniční stavby Praha
EAT	earnings after taxes = zisk po zdanění
EBIT	earnings before interests and taxes = zisk před odečtením úroků a daní
EBT	earnings before taxes = zisk před zdaněním

EMS	environmental management systém – směrnice environmentálního systému řízení kvality
EPS	earnings per share = čistý zisk na akcii
EU	Evropská unie
EVA	economic value added = ekonomická přidaná hodnota
GE	matice General Electric
HDP	Hrubý domácí produkt
IN	model IN hodnocení finančního zdraví podniku
IS	informační systém
ISO	international organization for standartization = mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	informační technologie
LIS, A-LIS	metody svařování
LTD	limited company = společnost s ručením omezeným
LV	list vlastníka
M/B	market/book = poměr ceny a účetního hodnoty společnosti
MHD	městská hromadná doprava
MVA	market value added = tržní přidaná hodnota
NOPAT	net operating profit after taxes = čistý provozní zisk po zdanění
OA	oběžná aktiva
OECD	Organisation for economic co-operation and development = Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OHSAS	Occupational health and safety assesment series = systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
P/E	price/earnings = poměr tržní ceny akcie a zisku na akcii
PEST	= STEP, PESTLE, SLEPTE = analýza vnějšího okolí = politického, ekonomického, sociálního, technologického, ekologického

ROA	return on assets = výnosnost aktiv
ROC	return on costs = rentabilita nákladů
ROCE	return on capital employed = výnosnost zapojeného kapitálu
ROE	return on equity = výnosnost vlastního kapitálu
ROI	return on investments = výnosnost investic
ROS	return on sales = rentabilita tržeb
SBU	strategic business unit = strategická obchodní jednotka
SDC	Správa dopravní cesty
SMART	požadavky cílů = specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné, časově vytyčené
SWOT	analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb – strategie WO, SO, WT a ST dle matice SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats)
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
VH, HV	výsledek hospodaření, hospodářský výsledek
VK	vlastní kapitál
WACC	weighted average cost of capital = vážený průměr nákladů na kapitál
WTO	World trade organisation = Světová obchodní organizace
ZC	zůstatková cena

1 VYMEZENÍ CÍLE A POUŽITÝCH METOD

Strategické řízení je v dnešní době bráno v podniku jako naprostá a nezbytná součást managementu a určování směru vývoje podniku. Řízení podniků se u nás ještě donedávna vyvíjelo dosti „ztuha“, vzhledem k podmínkám, které panovaly v České republice ještě do 90. let 20. století. Strategické řízení za posledních sto let urazilo dlouhou cestu od centrálního plánování, byrokratických pravidel, vojenského plánování a dalších teorií jak řídit podnik, až do dnešní, stále ještě nedokonalé podoby dynamického strategického řízení. V současnosti je strategický management stále ještě nedokonalý a neustále se vyvíjí. Spolu s teoretickými a analytickými metodami je ve strategickém managementu důležitá osobitá stránka vedení podniku a jejich kreativita. V dnešní turbulentní a dynamické době se čas pro strategické plánování velmi zkracuje. Podnik, který chce být na trhu úspěšný, musí zapracovat na svém strategickém plánu a umět se rychle přizpůsobovat změnám.

Tato práce se věnuje analýze a vyhodnocení strategického řízení ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Cílem této práce je pomocí metod strategické analýzy provést analýzu strategického řízení podniku, posoudit strategické řízení, zhodnotit současnou strategii podniku a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení výsledku hospodaření a pozice podniku na trhu.

Úvodní kapitola této práce se věnuje výčtu základních pojmů strategického řízení, které jsou důležité pro pochopení podstaty strategického managementu, tvorby strategie, vytyčení cílů, formulování vize a mise podniku, a dalších pojmů nezbytných pro strategické řízení.

Následující kapitola popisuje vybrané metody strategické analýzy, jež můžeme využít pro analýzu strategického řízení vybraného podniku. Jedná se především o metody, které vyhodnocují vnější a vnitřní okolí podniku, a následné metody syntézy, bez kterých se neobejdeme při formulaci optimální strategie a vyhodnocení stávající situace podniku. Vzhledem k velkému množství informací zde jsou specifikovány pouze vybrané analýzy potřebné pro tvorbu této práce. Ostatní informace jsou popsány stručně, a v případě tvorby strategické analýzy je nutné nahlédnout do obširnějších a ucelených pramenů, které jsou uvedeny např. v seznamu literatury na konci práce.

Další kapitola se zabývá charakteristikou vybrané společnosti, společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. V kapitole jsou formulovány základní filozofie podniku, jeho organizační struktura, majetkové skutečnosti a předmět jeho činnosti.

Nejobsáhlejší kapitola této práce se věnuje analýze strategického řízení, rozboru vnějšího a vnitřního okolí podniku, jeho konkurence, zákazníků, a dalších faktorů ovlivňujících chování podniku na trhu. V této kapitole vymezují jeho finanční postavení a specifikují jeho postavení na trhu pomocí vybraných metod strategické analýzy.

V závěrečné kapitole formulují pomocí metod syntézy (SWOT analýza) optimální strategii podniku a srovnávají ji se stávající strategií podniku. Tato kapitola se věnuje zhodnocení současné strategie v posledních letech a formulaci nového strategického plánu.

2 ZÁKLADNÍ POJMY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Abychom se lépe orientovali v problematice strategického řízení, budou v této kapitole, dříve než přistoupíme k podrobnějšímu výkladu a rozboru strategického řízení, specifikovány základní pojmy, s kterými se můžeme v rámci strategického řízení setkat. Popis těchto základních pojmů nám pomůže pochopit, čím se strategické řízení zabývá, a co je pro něj charakteristické.

2.1 Strategie

Pojem strategie, je slovem cizího původu. Tento pojem pochází již z doby antiky, kde ho hojně používali především ve vojenství. Starořecké slovo „stratégia“ znamenalo umění vojevůdcovské. V kořeni slova je výraz „stratagem“, což znamená cosi jako vynalézavý trik, nečekaný zvrát, rozuzlení, finta, klam, léčka, lest, úskok či past [13].

Stejně tak, jako ve vojenství je velitelem udáváno, jakou cestou se bude vyvíjet další postup v boji, tak také manažerem je strategií udávána cesta, jakou se bude firma ubírat dále.

Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategie tedy předurčují budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů [15].

Výstižně je strategie vymezena jako „**plán**“. Strategie je chápána jako cesta z výchozí situace do situace požadované (cílové). Je cestou z výchozího stavu do stavu plánovaného (chtěného) [9].

Strategie tedy stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění **poslání, vize a cílů**. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku, jeho prosperity. Proces tvorby strategie a její realizace patří k nejvyšším intelektuálním výkonům vrcholového managementu podniku. Strategie musí být v souladu s prostředím obklopujícím podnik s ohledem na jeho postavení a vlastní předpoklady. Návaznost na výsledky strategické analýzy je nezbytnou podmínkou formulace úspěšné strategie. Na základě provedených analýz vyhodnocením klíčových aspektů vzešlých z jejich závěrů, přistupuje podnik k posouzení strategických variant, definování strategických cílů a výběru vhodné strategie. Dobře koncipovaná strategie je cestou k dosažení strategických cílů. Nejvýznamnějším

úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat [28].

Pro strategii je **charakteristické** [14]:

- dlouhodobost, míří do budoucnosti;
- zajištění konkurenční výhody;
- určení základních parametrů podnikání;
- sledování souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím;
- stavění na klíčových zdrojích a schopnostech;
- vymezení základních způsobů zajištění zdrojů pro její realizaci;
- určení úkolů taktické a operativní úrovně řízení;
- zohlednění firemních hodnot, očekávání stakeholders a firemní kultury.

Jednotlivé strategie ve firmě mají svoji hierarchii. Na sebe navazující strategie jsou tvořeny strategií firemní, která vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, strategií obchodní, které mohou být vymezeny pro každou SBU (strategic business unit – strategická obchodní jednotka) zvlášť, a které se nakonec rozpracovávají do jednotlivých funkčních strategií pro jednotlivé specifické oblasti strategického řízení. Vedle těchto strategií mohou ještě existovat horizontální strategie, a to především za účelem potlačení partikulárních zájmů jednotlivých SBU (jsou to strategie mezi jednotlivými jednotkami, vzájemné vztahy) [15].

Pro popis pojmu strategie je možné najít velké množství definic od autorů, jakými jsou např. Ansoff, Porter, Collis a Montgomerová, Kotler, Johnson a Scholes, atd. Důležité ovšem zůstává, že pojem strategie je ústředním pojmem strategického řízení a úzce souvisí s cíli, které firma sleduje [15].

2.1.1 Strategické cíle

Strategický cíl vyjadřuje **záměr**, tedy čeho chci v dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout. Vyjadřuje očekávaný pozitivní důsledek jeho dlouhodobého plnění [9].

Cíle charakterizují specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit, a současně charakterizují, jakou konkurenční pozici bude mít podnik na trhu se svými produkty. Cíle jsou pomocníkem při formulaci strategie. Cíle mohou být obecné, které by měly být v souladu s misí společnosti, nebo konkrétní, které dále rozvíjejí cíle obecné [18].

Strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností [28].

Cíle podniku jsou často reprezentovány ekonomickými charakteristikami (např. tržby, zisky, návratnost, atd.), mohou být ale také zaměřeny do oblasti sociální (veřejně prospěšné akce, budování image podniku, sponzorství apod.), na růst podniku, na prvky konkurenčního boje, technologickou úroveň, spokojenost zaměstnanců atd. [28].

Doporučuje se, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou **SMART**, tzn. [18]:

- **S** = stimulativní, specifické (dosažení co nejlepších výsledků, pochopitelnost);
- **M** = měřitelné (kvantifikace množství);
- **A** = akceptovatelné (přijatelné);
- **R** = realistické (dosažitelné);
- **T** = časově vymezené (stanovení termínů).

2.1.2 Mise a vize firmy

Každá firma byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání – výrobu či poskytování služeb zákazníkům. Toto **poslání (mise)** firmy koresponduje se základními **představami (vizí)** zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat [15].

Mise

Poslání firmy je jako vlajková loď, která určuje základní směr nebo směry působení společnosti. Výrobky, které bude vyrábět, služby, které bude poskytovat, trhy, na kterých bude působit, a možná i to, jak bude spravovat své záležitosti. Vyhlášení poslání může mít různé formy (krátké, dlouhé, různými způsoby, někdy i neveřejné) [1].

Poslání identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Často současně vyjadřuje i vztah k zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, regionu, jakož i hodnoty, které podnik uznává [28].

Mise je způsob, jakým lze dosáhnout tzv. „zhmotnělé“ vize. Vize jsou také někdy nazývány etickými hodnotami podniku, podle kterých společnost usměrňuje své obchodní aktivity. Jedná se však o misi společnosti. Mise se zabývá tím, co můžeme shrnout do otázky, kdo jsme a co děláme? Mise obsahuje kodex chování celé organizace tak, aby vedl k naplnění stanovené vize, přičemž slouží i ke stimulaci pracovníků. Udává jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat [18].

Mise plní několik funkcí současně [15]:

- vyjadřuje základní strategický záměr;
- má výrazný vnější informační význam, deklaruje poslání firmy;
- uvnitř firmy představuje základní normu pro chování managementu i zaměstnanců.

Mise posiluje jednotu názorů i činů podnikového kolektivu uvnitř i navenek. Je tedy významné, aby především vedení podniku bylo vzorem při jejím naplňování [13].

Vize

Vize má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku, resp. je obrazem jeho budoucnosti [28].

Vize vyjadřuje **cílový (plánovaný) stav** organizace v budoucnosti. Odpovídá na otázku, kam chceme směřovat v dlouhodobém časovém horizontu. Jinými slovy řečeno, kde organizace bude v budoucnu [9].

Vizi můžeme definovat jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy [18].

Vize je tedy pojmenování pro to, co se tvoří „v hlavě podniku“ vzhledem k přechodu od minulosti, přes přítomnost do budoucnosti. Je to myšlenka, představa, vidina podnikové budoucnosti [13].

2.2 Strategické řízení

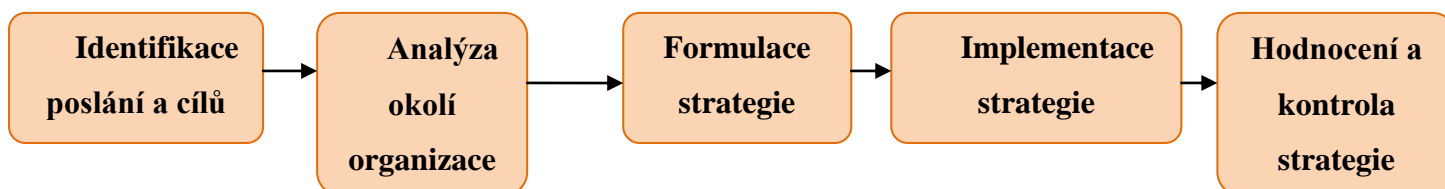
Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího

strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobů jejich využití. Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku [28].

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie svou povahou mohou představovat jednotlivé záměry. Jde o záměry, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět apod. [31].

Strategické řízení je **dynamický proces** pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Je to neustálý proces tvorby a určování směru vývoje organizace a její aktivity. Pro pochopení procesu strategického řízení dělíme strategické řízení do **pěti fází** [18].

- 1) Identifikace současných podnikových misí a cílů.
- 2) Strategická analýza vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy.
- 3) Formulace strategie.
- 4) Implementace strategie.
- 5) Hodnocení a kontrola strategie.



Obrázek 1: Proces strategického řízení

Zdroj: vlastní zpracování dle [18]

Důvody, proč využíváme strategické řízení, jsou kromě toho, že ovlivňuje úspěšnost podnikání i pomoc firmě při anticipaci budoucích problémů a příležitostí, zadání jasných cílů a směrů, pocit jistoty, zvýšení kvality managementu, zkvalitnění rozhodování, zlepšení komunikace, koordinace, motivace a alokace zdrojů [15].

Strategické řízení je uskutečňováno na nejvyšší úrovni řízení, tedy top managementem, případně i vlastníky firmy. Udržuje dlouhodobý soulad mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji, firmou a prostředím [15].

2.3 Strategické plánování

Strategické plánování je proces, v němž se zkoumá současná situace komunity nebo organizace a možné trajektorie jejího vývoje, stanoví se cíle, vypracovává se strategie k dosažení těchto cílů a monitorují se výsledky. Proces strategického plánování má následující **kroky**: 1) analýza situace – externí i interní, 2) diagnóza klíčových problémů, 3) stanovení základní mise, 4) artikulace základních cílů, 5) vypracování vize, 6) vypracování strategie realizace vize a dosažení cílů, 7) vypracování harmonogramu pro tuto strategii, 8) monitorování a hodnocení výsledků [24].

Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie společnosti nebo organizační složky tak, aby se efektivně využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu. Úlohou strategického plánování je stanovit a dosáhnout dlouhodobých cílů a získat konkurenční výhodu [1].

Výstupem strategického plánování je dokument, popřípadě několik strategických dokumentů, které jsou nazývány jako **strategický plán** organizace.

2.4 Strategická analýza

Strategická analýza je základním předpokladem pro úspěšné provedení strategického plánování. V rámci této analýzy zkoumáme všechny oblasti a procesy, které organizace provádí, a zjišťujeme stav, ve kterém se tyto analyzované oblasti nacházejí [9].

Strategická analýza obsahuje různé **analytické techniky**, pomocí nichž identifikujeme vztahy mezi okolím podniku a zdroji podniku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. S využitím těchto poznatků lze určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik [28].

Analýza se orientuje na okolí podniku a na vnitřní zdroje a schopnosti podniku. Výsledky analýzy poté představují východiska pro syntézu, která směřuje k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice jako východiska pro strategii.

Jednotlivé metody, pomocí nichž se strategická analýza může provádět, budou podrobněji rozebrány a vysvětleny v následující kapitole.

3 METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY

Metody strategické analýzy můžeme členit podle toho, na kterou část podnikání se orientují. Může se jednat o analýzy okolí podniku a analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto analýzy mohou vést k sestavení syntézy, která nám dává ucelený pohled na postavení podniku na trhu.

3.1 Analýza vnějšího prostředí (okolí) firmy

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož stratégové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat [15].

Okolí podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé, kteří jsou pro podnik také významnými činiteli. Oblast ovlivnitelného okolí je závislá na vzdálenosti okolí od podniku a velikosti podniku. Vývoj okolí podniku je vysoce proměnlivý, tempo a frekvence je dosti rychlé, okolí je výrazně turbulentní [28].

V rámci analýzy okolí se snažíme postupovat v určitých **krocích**, mezi něž můžeme zařadit: 1) analýzu dosavadní strategie, následně 2) identifikaci současného stavu, v kterém se nyní nacházíme a z toho vyvozenou predikci vývoje okolí (identifikujeme konkurenci, odvětví, atd.). Jako poslední krok je využíváno 3) ohodnocení významu identifikovaných změn, kdy vymezujeme klíčové hrozby a příležitosti.

V rámci analýzy vnějšího prostředí provádíme analýzu vlivu **makrookolí** (obecného okolí) podniku a **mikrookolí** (oborového okolí) podniku.

3.1.1 Analýza vlivu makrookolí

Při analýze obecného okolí zkoumáme trendy zahraničního a národního prostředí, které působí na firmu [18].

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje [28].

3.1.1.1 PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí jsou označovány faktory:

P – politické a legislativní;

E – ekonomické;

S - sociální a kulturní;

T – technologické.

Tato analýza dělí vlivy makrookolí na čtyři základní skupiny. Dle počátečních písmen je označována jako PEST analýza. V některých publikacích může být tato analýza označována také jako STEP, PESTLE či SLEPTE analýza (z anglického jazyka: Social, Legislative, Economic, Political, Technological/Technical and Ekological factors).

Analýza identifikuje klíčové trendy a vlivy. Lze pomocí ní předpovídat určitý trendy, identifikovat potenciální změny [18].

Cílem PEST analýzy není vypracovat pouze seznam těchto faktorů, ale jejím úkolem je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadnout, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Mezi hlavní změny mohou patřit: deregulace, strukturální změny, nadbytečná kapacita, fúze a akvizice, ochrana životního prostředí, očekávání zákazníků, technologické diskontinuity, volný obchod, globální konkurence atd. [28].

Politické a legislativní faktory

Tyto faktory zahrnují následující: stabilita politické situace, členství v EU, ekonomická politika vlády, podpora zahraničního obchodu, ovlivňování obchodní regulací nebo daněmi, vztahy s ostatními zeměmi, daňové zákony, antimonopolní zákony, export a import, tarify, bariéry, zákony dané země týkající se oblastí, v nichž firma podniká [18].

Ekonomické faktory

Tyto faktory vyplývají z ekonomické podstaty a směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Mezi základní faktory lze zařadit: míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurz, bankovníctví dané země, překážky exportu a importu, cenová politika, nezaměstnanost, výše HDP, hospodářské cykly dané země, kontrola mezd/cen, dostupnost energií, rozpočet a obchodní bilance země, síla trhu [28, 18].

Sociální a kulturní faktory

Tyto faktory znázorňují postoj a život obyvatel, jeho strukturu. Mezi faktory v této oblasti můžeme zařadit: věk obyvatelstva, životní styl, postoj k životnímu prostředí, kultura, náboženství, vzdělání, rozdělení příjmů, kupní síla obyvatelstva, různorodost společnosti, mobilita, sociální trendy (nové technologie), postavení mužů a žen ve společnosti, atd. [18].

Technologické faktory

V současné době dramaticky probíhá vývoj vědy a techniky kupředu. Pokud chce podnik obstát v silné konkurenci, musí zdokonalovat své techniky a technologie. Mezi faktory působící v této oblasti řadíme: rychlost změny tempa technologie, tvorba inovací, věda a výzkum, morální zastarávání, tvorba substitutů, nové metody a techniky, lepší přístup k informacím, atd. [18].

Ekologické faktory

V dnešní době silně stoupá důraz na ekologii. Nelze proto opomenout faktory, které mají vliv na životní prostředí země. Jedná se o faktory: ochrana životního prostředí, změna klimatu, obnovitelné zdroje a jejich využití, udržitelný rozvoj, zpracování odpadů, recyklace, dostupnost zdrojů a jejich využití atd. [18].

3.1.1.2 Metoda „4C“

Tato metoda je používána podniky v okamžiku, kdy se snaží o globální expanzi. Metoda se snaží poskytnout odpověď na otázku, zda budeme používat globální strategii (stejnou pro všechny trhy) či strategii lokální (rozdílnou pro různé trhy).

Metoda je založena na **čtyřech skupinách faktorů**, jež pojmenovaly tuto metodu dle počátečních písmen názvů:

1C – customers = zákazníci (požadavky zákazníků, marketing);

2C – country = národní specifika (obchodní politika, technické standardy, kulturní a institucionální normy);

3C – costs = náklady (náklady na vývoj, výnosy z rozsahu, náklady na dopravu);

4C – competitors = konkurence (globální konkurence, provázanost činností).

3.1.2 Analýza vlivu mikrookolí

Analýza faktorů mikrookolí je představována zejména odvětvím, v nichž podnik operuje a bezprostředními konkurenčními silami.

3.1.2.1 Analýza odvětví

Vymezení odvětví je důležitým krokem pro formulování strategie. Klíčovým prvkem pro definování hranic odvětví je identifikace relevantního trhu. **Cílem analýzy odvětví** je identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a určit faktory, které dělají odvětví více či méně atraktivní. Analýza se snaží odhadnout jejich budoucí vývojové trendy. Analýzy odvětví směřuje k odhalení impulzů vyvolávajících změny v odvětví, k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví a jeho struktury [28].

Analýzu odvětví začínáme základní charakteristikou daného odvětví. Mezi tyto **základní charakteristiky** lze zařadit: velikost trhu (celkové tržby, objem produkce), geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze v životním cyklu, počet konkurentů a jejich velikost, zákazníci (počet, velikost), stupeň vertikální integrace, vstupní bariéry, výstupní bariéry, tempo změn technologií, výrobové inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku, míra hospodárnosti atd. [28].

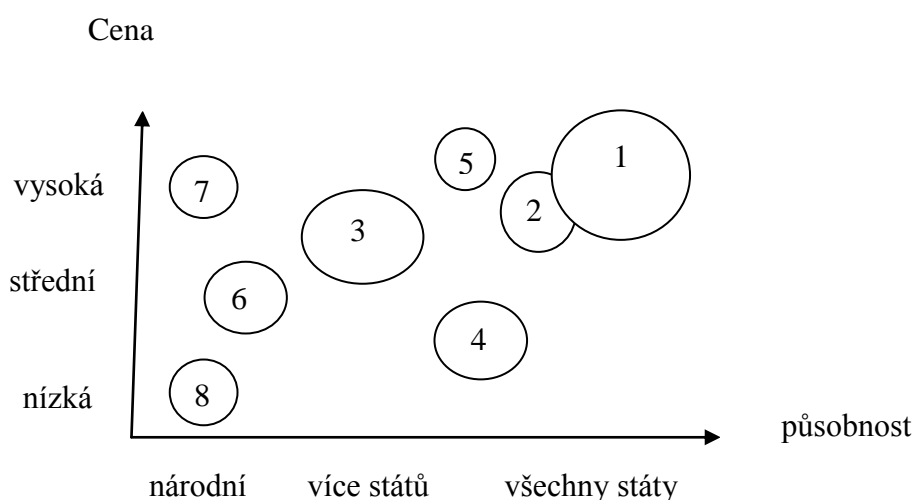
Na základě těchto základních charakteristik lze určit, zda se jedná o odvětví atomizované (velké množství malých nebo středních podniků, není dominantní podnik) či odvětví konsolidované (malý počet podniků, velký tržní podíl, vstupní bariéry).

Důležitá z pohledu aktivit podniku je i struktura odvětví. V této návaznosti lze sledovat proces tvorby hodnoty v odvětví, tzv. **hodnototvorný řetězec**.

Hodnototvorný řetězec odvětví

Hodnototvorný řetězec představuje způsob uvažování o konkurenční výhodě z pohledu strategické výhodnosti či nevýhodnosti každé z aktivit, které se podílejí na vytváření finální nabídky pro koncového zákazníka. Zobrazuje systém vytváření hodnoty. Charakteristickým rysem je procesní přístup, kdy je na podnik nahlíženo i v rámci činností, které neprovádí pouze on sám, ale i činností, které provádějí ostatní, s ním spolupracující (dodavatelé, distributoři, atd.). Řetězec nám prezentuje způsob, jak je výsledná cena rozložena mezi rozdílné části tohoto systému (přidaná hodnota). Lze pomocí něho zjišťovat potenciál či rezervy a provádět tak změny [28].

Mapa konkurenčních skupin



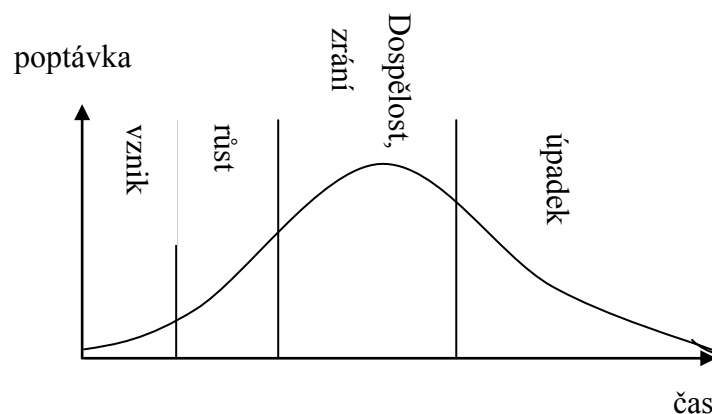
Obrázek 2: Mapa konkurenčních skupin

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28]

Tento nástroj rozděluje konkurenční podniky v odvětví do skupin tak, že každá skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií. Ve většině odvětví lze identifikovat několik strategických konkurenčních skupin. Tato mapa poskytuje detailnější pohled na strukturu odvětví. Mapa vzniká zanesením pozic skupin do dvojdimenzionální osové soustavy, kde osy jsou tvořeny strategickými proměnnými, kterými může být na ose x např. působnost, na ose y pak např. cena, kvalita, image, specializace, a jiné vybrané proměnné [28].

Životní cyklus odvětví

Všechna odvětví jsou charakterizována určitým vývojem a trendy, které způsobují v odvětví změny. Odvětví procházejí určitými evolučními fázemi od vzniku až po zánik. Cyklus je odvozen z trhu, tedy poptávky zákazníků (roste, klesá, je stabilní). Podle toho, v jakém cyklu se odvětví právě nachází, volíme i určitou strategii. Může se jednat o strategii rozvoje, získání podílu na trhu, upevnění pozice, diferenciaci výrobků, snižování cen, zvyšování kvality, investice, udržení si pozice či odchod z odvětví atd. [28].



Obrázek 3: Životní cyklus odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28]

Hybné změnotvorné síly

Odvětví se mění vlivem působení řady sil a faktorů, které jsou v pohybu. Ty, u nichž byl pozorován nejvýraznější efekt, označujeme jako hybné změnotvorné síly [30].

V rámci této analýzy provádíme určení hybných změnotvorných sil a následně odhad jejich dopadu na odvětví.

Mezi změnotvorné síly lze zařadit: změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci a způsob užívání výrobku, výrobové inovace, změny technologií, nové formy marketingu, vstup nebo odchod velké společnosti, rozšíření technologického know-how, rostoucí globalizace odvětví, změny v nákladové efektivnosti, hybné síly vyplývající z působení faktorů v makrookolí. Hlavním úkolem analýzy je vybrat ty síly s největší vahou [28].

Tvorba scénářů

Tvorba scénářů je metoda, která pomáhá s náhledem do budoucnosti a na budoucí vývoj prostředí, a propojuje budoucnost s dnešními rozhodnutími. Jejím cílem je vytvoření několika odlišných scénářů a jejich charakteristik [28].

Cílem je vypracovat omezený počet logicky konzistentních scénářů a možných reakcí na ně. Hlavním přínosem je rychlejší a kvalitnější reakce společnosti na změnu, než když změna přijde náhle a neočekávaně [1].

3.1.2.2 Analýza konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly ovlivňují pozici a úspěšnost podniku. Mezi ně můžeme zařadit např. konkurenční pozici podniku, strukturu zákazníků, pověst u dodavatelů a věřitelů, schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a situací v daném oboru. Analýza konkurenčních sil je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a současnou a budoucí situaci [28].

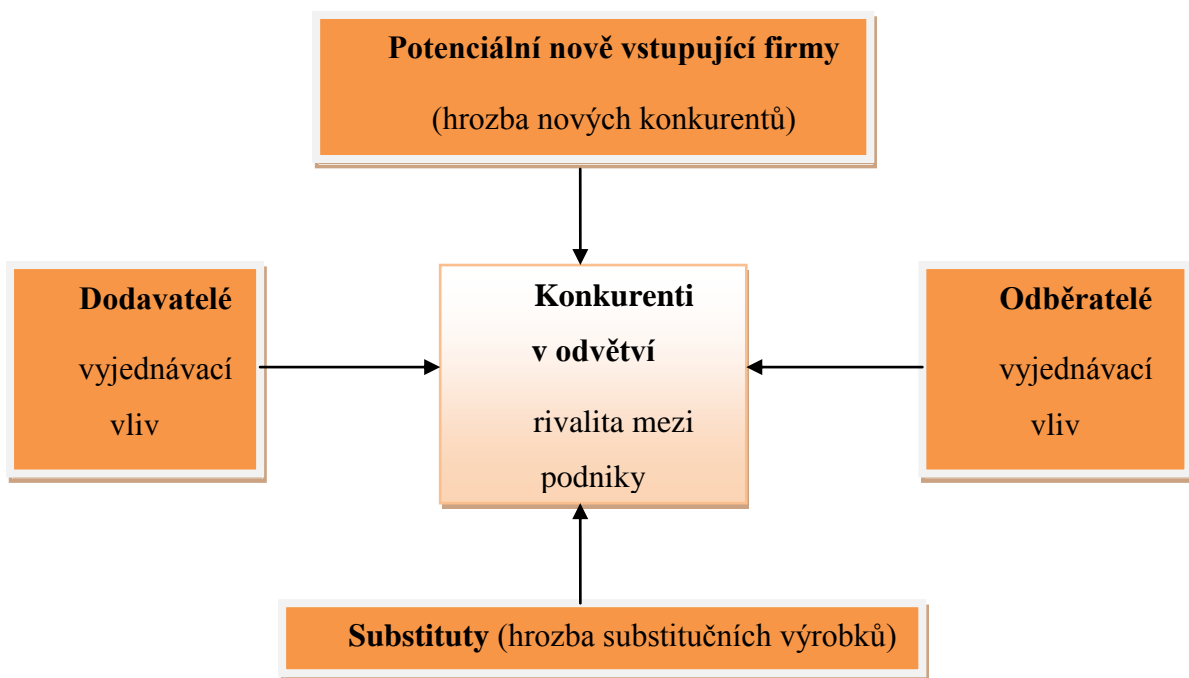
Jedním z nástrojů ke zkoumání konkurenčního prostředí je **model pěti sil od M. Portera**, jehož cílem je umožnit pochopit síly, které v prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik do budoucna velký význam, a které můžeme svými rozhodnutími ovlivnit [26].

Porterův model pěti sil

Jak uvádí Porter [25]: *Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví.*

Těmito **pěti silami** jsou: konkurenti v odvětví (rivalita mezi konkurenčními podniky), substituty (hrozba substitutů), kupující (vyjednávací pozice kupujících), dodavatelé (vyjednávací síla dodavatelů) a potenciální noví konkurenti (vstup nových firem do odvětví).

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a spolurozhoduje o úspěšnosti podniku. Všechny tyto síly jsou propojeny, změny v jedné se nejspíše dotknou i těch druhých. Podniky mohou těchto pět sil ovlivnit strategií, kterou zvolí. Tyto síly ovlivňují např. prodejní ceny, náklady na vstupy, investice atd. [28].



Obrázek 4: Hybné síly konkurence v odvětví - Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25]

Hybné síly konkurence v odvětví v Porterově modelu pěti sil jsou následující [28, 25]:

- **konkurenti v odvětví:** Tato síla vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky, může mít různou intenzitu a různé formy. Mezi faktory patří: počet a velikost

- konkurentů, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, výstupní bariéry z odvětví, akvizice slabších podniků, globální zákazníci;
- **substituty:** Ohrožení substituty spočívá v tom, že pokud některý podnik začne vyrábět substitut, který je díky své ceně, výkonu atd. pro spotřebitele přitažlivější než náš produkt, bude ohrožena naše pozice v odvětví. Faktory, které zde působí, jsou: relativní výše cen substitutů, diferenciací, náklady na změny;
 - **potenciální nově vstupující firmy:** Noví konkurenti s sebou přinášejí nové hrozby. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů závisí na dvou faktorech: na vstupních bariérách (úspory z rozsahu, zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníka, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům, legislativní opatření a státní zásahy) a reakci ostatních konkurentů;
 - **dodavatelé:** Síla a vliv dodavatelů zdrojů, je důležitým faktorem, může vést ke snižování výnosnosti zvyšováním cen vstupů, snižováním kvality, atd.;
 - **odběratelé:** Silní zákazníci vyvíjejí na podniky velké tlaky. Mohou způsobit ztráty zisků, zostřit konkurenční vztahy, vymoci si výhody, atd.

Analýza konkurence

Analýza konkurence navazuje na analýzu konkurenčních sil. Zaměřuje se na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. Odhaluje jejich strategické cíle, specifické předpoklady, výhody a nevýhody jejich výrobků, atd. V rámci této analýzy se zabýváme i nákladovým postavením konkurenčních podniků. Nástrojem pro analýzu nákladového postavení konkurentů je nákladový řetězec. Pomocí tohoto nákladového řetězce můžeme zjistit nákladovou výhodu či nevýhodu konkurenta [28].

3.1.2.3 Závěry analýzy odvětví

Všechny výše uvedené analýzy odvětví směřují k hlubšímu pochopení charakteru odvětví a poskytují východiska pro zpracování závěrů. Na jejich základě poté zpracováváme cílové analýzy.

Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu stanovíme jako výstup analýzy odvětví, na základě charakteristik odvětví, struktury, hybných sil. Jsou to faktory, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat. Aby podnik přežil, musí splňovat dvě kritéria – nabízet to, co zákazníci chtějí kupovat a přežít konkurenci. Klíčové faktory úspěchu jsou hlavními determinanty finanční a konkurenční úspěšnosti podniku v daném odvětví. Vyjadřují velmi důležitý vztah mezi zdroji a schopnostmi podniku a charakteristikami odvětví. Tyto klíčové faktory mohou být v různé oblasti (technologie, výroba, distribuce, marketing, organizace, řízení, atd.), ale pro odvětví většinou stanovujeme 2 – 3 tyto faktory [7, 28].

Atraktivita odvětví

Hlavním cílem analýz odvětví je poskytnout výstupy pro zpracování závěrů týkajících se celkové atraktivity odvětví. To, zda bude odvětví považováno pro podnik za atraktivní či neatraktivní závisí na různých faktorech (velikost trhu, struktura, poptávka, technologie, inovace, legislativa, atd.), ale také na subjektivním posouzení daného podniku [28].

3.2 Analýzy vnitřního prostředí (zdrojů a schopností) firmy

Společnost, která chce být v konkurenčním prostředí úspěšná, musí reagovat na podmínky dané odvětvím. To, jak reaguje, musí vycházet z jejích cílů, zdrojů, schopností a struktury. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku analyzuje faktory, které jsou determinanty strategické způsobilosti podniku. Aby tedy společnost určila, jaké má možnosti budoucího rozvoje, a jaké jsou její schopnosti, musí určit své vnitřní zdroje. Také se pokouší nalézt provázanost těchto zdrojů a jejich vliv na podnik a jeho okolí, na klíčové faktory úspěchu a tvorbu synergických vztahů.

Důležité pro podnik jsou také schopnosti, které má, a může uplatnit v rámci využití svých zdrojů. Pokud má zdroje, ale nemá schopnosti je využít, ztrácí tím své možnosti. To, jak využíváme svoje zdroje, můžeme posoudit v rámci přístupů, jako jsou **analýza rentability** (vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku, provozní páka), **zkušenostního efektu** (snižování nákladů na jednotku výroby při kumulovaném nárůstu výroby), **finanční analýza**, **hodnototvorný řetězec** (rozčlenění podniku do strategicky významných činností, rozpoznání vzniku nákladů a zdrojů v rámci jednotlivých na sebe

navazujících činností, zobrazení celkové tvorby hodnoty v podniku, hodnotí jak primární, tak i podpůrné činnosti) nebo **analýza portfolia** [28].

Analýza portfolia

Cílem analýzy portfolia je usměrňovat zdroje do takové produkce výrobků, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody [15].

K analýze můžeme využít různé druhy matic. Některé z nich jsou uvedeny níže.

- **BCG matice:** Matice, která rozděluje produkty podle tempa růstu trhu a jejich relativního podílu na trhu do čtyř kvadrantů, tedy čtyř skupin (hvězdy, otazníky, dojně krávy, psi).
- **Matice atraktivita oboru (McKinseyho, GE matice):** postavení produktu určuje atraktivita odvětví a konkurenční postavení podniku. Určují se zde kritéria a váhy. Následně se kritéria hodnotí i bodově. Matice je rozvržena do devíti polí.
- **Hofferova matice (matice vývojového stadia výrobku):** Patnáctičlenná matice, hlavními faktory jsou zde konkurenční postavení a stádium životního cyklu. Určitá modifikace matice atraktivita oboru.
- **Matice přežití:** Bere v úvahu prodejní pozici podniku a nákladovou pozici podniku. Je tvořena šesti poli a diagonálou přežití.
- **Matice výrobek – trh (Ansoffova matice):** Výrobově tržní model růstu se čtyřmi možnostmi růstu a zlepšení svého postavení.

V rámci analýzy vnitřních zdrojů postupujeme tak, že nejdříve identifikujeme svoje zdroje, podle nich identifikujeme své schopnosti, následně odhadneme výnosnost těchto zdrojů a schopností (nalezneme konkurenční výhodu), a teprve potom tvoříme strategii [15]. Tuto analýzu můžeme provádět pouze na svůj podnik, nebo ji můžeme porovnat ve vztahu ke konkurenci, což je výsledkem tzv. benchmarkingu. **Benchmarking** je specifický postup, jehož smyslem je poznat vlastní pozici na základě srovnání s konkurencí [31]. Tímto „hodnocením“ poznáme lépe svoje konkurenty, a zjistíme, v čem jsou lepší, než naše firma, a můžeme tyto faktory zdokonalit.

Dalšími modely, kterými můžeme provádět analýzu vnitřního prostředí organizace, jsou např. Model „7S“ firmy McKinsey (strategie, struktura, systémy, styl práce vedení,

spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty), Kauzální model Burkeho a Litwina, Model analýzy síly prostředí, Leavittův model, Tichyův technicko-politicko-kulturní koncept, Programování vysoké výkonnosti, Weisbordův model šesti kategorií, Model souladu/shody, Model diagnózy chování jedince a skupiny, atd.

3.2.1 Vnitřní zdroje podniku

Při provádění analýzy zdrojů a schopností nejprve identifikujeme zdroje firmy. Tyto zdroje můžeme rozdělit do čtyř základních skupin [28].

- **Hmotné zdroje:** Mezi hmotné zdroje řadíme hmotný majetek podniku (stroje, zařízení, pozemky, budovy, dopravní prostředky). Provádíme základní charakteristiku těchto zdrojů, specifikujeme jejich vlastnosti a potenciál (kvalita, flexibilita, umístění, technický stav, výrobní schopnosti, atd.).
- **Lidské zdroje:** V rámci lidských zdrojů posuzujeme počet, strukturu, kvalifikaci, motivaci, adaptabilitu, schopnosti atd.
- **Nehmotné zdroje:** Mezi nehmotné zdroje řadíme technologie (patenty, licence, know-how), pověst podniku, ochranné známky, značky, atd. Posuzujeme jejich počet, význam, výnosy, atd.
- **Finanční zdroje:** Mezi finanční zdroje řadíme vlastní a cizí zdroje podniku, které ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Finanční zdroje podrobněji analyzujeme v rámci finanční analýzy.

V rámci jiného dělení těchto faktorů, které jsou ovšem totožné s výše uvedeným, můžeme nalézt např. v publikaci od Keřkovského [15] nebo Mallyi [18] dělení faktorů na tyto následující: vědecko-technický rozvoj, marketing a distribuci, výrobu a řízení výroby, podnikové a pracovní zdroje, faktory finanční a rozpočtové.

3.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek [27].

Finanční analýza slouží pro pohled do minulosti, tedy jak se firma vyvíjela doposud, a zároveň pro budoucí strategické plánování firmy. Finanční analýza prověřuje finanční zdraví podniku a vytváří základ pro finanční plán. Finanční analýza je důležitá pro management, akcionáře, věřitele a další uživatele.

Zdroji informací pro finanční analýzu jsou především účetní výkazy (rozhava, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow).

Finanční analýza pracuje s ukazateli, kterými jsou buď položky účetních výkazů a údaje z dalších zdrojů, nebo čísla, která jsou z nich odvozená [27]. Ve finanční analýze je důležité rozlišovat z časového hlediska veličiny stavové (vztahují se k určitému okamžiku) a tokové (vztahují se k určitému intervalu).

Ukazatele členíme na absolutní, rozdílové a poměrové.

Absolutní ukazatele posuzují jednotlivé položky účetních výkazů. Můžeme s nimi provádět horizontální analýzu (analýza trendů), nebo vertikální analýzu (procentní rozbor). Jedná se o stavové veličiny.

Rozdílové ukazatele počítáme jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Analyzuje tokové veličiny. Mezi analýzy lze zařadit analýzu fondů či analýzu cash flow.

Poměrové ukazatele jsou tvořeny jako podíl dvou položek, většinou z účetních výkazů. Hodnotou ukazatele je velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli.

3.2.2.1 Analýza poměrovými ukazateli

V rámci této analýzy počítáme poměr jedné nebo několika účetních položek z účetních výkazů k jiné položce či jiné skupině. Optimální rozmezí hodnot pro tyto ukazatele bývá většinou stanoveno, důležité ale je sledovat tyto ukazatele i v časových řadách.

Poměrové ukazatele členíme na [27]:

- **ukazatele likvidity:** Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit včas svoje finanční závazky. Porovnáváme zde disponibilní prostředky podniku se závazky podniku. Můžeme vypočítat **okamžitou likviditu**, **pohotovou likviditu** nebo **běžnou likviditu**. V rámci analýzy likvidity lze počítat i **čistý pracovní kapitál** (rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků);

- **ukazatele rentability:** Dávají nám odpověď na otázku, jaká je výnosnost vloženého kapitálu. Měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku. Poměrujeme zde některou z položek výsledku hospodaření a některý druh kapitálu. Ve většině případů využíváme jako jednu z položek zisk, ať už EBIT (zisk před odečtením úroků a daní), EAT (zisk po zdanění) nebo EBT (zisk před zdaněním). V rámci této analýzy můžeme počítat ukazatele **ROA, ROI (rentabilita celkového vloženého kapitálu), ROCE (rentabilita celkového investovaného kapitálu), ROE (rentabilita vlastního kapitálu), ROS (rentabilita tržeb)** nebo **ROC (nákladovost)**;
- **ukazatele zadluženosti:** V rámci této analýzy zjišťujeme, jaké množství cizích zdrojů používá podnik k financování svých aktiv. Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit kapitálovou strukturu podniku. Mezi ukazatele zadluženosti řadíme ukazatel **věřitelského rizika, koeficient samofinancování, ukazatel úrokového krytí, maximální úroková míra** a **ukazatel podmínek pro zadlužení**;
- **ukazatele aktivity:** Tyto ukazatele měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky, a také to, jak jsou jednotlivé složky kapitálu vázány na jednotlivé druhy aktiv a pasiv. Jedná se o **ukazatele obratu celkových aktiv, obratovosti zásob, obratovosti pohledávek** či **závazků**;
- **ukazatele tržní hodnoty:** Vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů. Jedná se o ukazatele **účetní hodnota akcie, čistí zisk na akcii (EPS), dividendový výnos, dividendové krytí, ukazatel P/E (price-earning ratio) a M/B ratio (market to book ratio)**;
- **ukazatele s využitím cash flow:** Poměrují finanční toky z provozní činnosti se složkami výkazu zisku a ztráty nebo rozvahy. Vyjadřují vnitřní sílu podniku. Mezi ukazatele řadíme **obratovou rentabilitu, finanční efektivitu nasazeného kapitálu, stupeň oddlužení, stupeň samofinancování investic, finanční využití vlastního kapitálu, finanční rentabilitu finančního fondu, cash flow na akcii** a **úvěrovou způsobilost z cash flow**.

3.2.2.2 EVA

Zkratka EVA vyjadřuje anglický výraz Economic Value Added, což znamená ekonomická přidaná hodnota. *EVA rozvíjí náklady kapitálu směrem k oceňování ekonomické výkonnosti.*

Firma vytváří hodnotu tehdy, je-li čistý provozní výsledek hospodaření (NOPAT) vyšší než náklady použitého kapitálu [27].

$$\mathbf{EVA = EBIT * (1 - \text{daňová sazba v \%}) - WACC * C} \quad (3.1)$$

Kde EBIT je provozní výsledek hospodaření, WACC jsou vážené průměrné náklady kapitálu a C je firmou použitý kapitál (investice do podniku). První část vzorce (3.1) je nazývána jako NOPAT, tedy čistý provozní výsledek hospodaření.

Dalším ukazatelem hodnoty je např. ukazatel **MVA** (market value added, trhem přidaná hodnota), který se počítá jako rozdíl tržní a účetní hodnoty vlastního jmění. Určuje, zda podnik tvoří pro majitele hodnotu, či ne [1].

3.2.2.3 Pyramidové soustavy ukazatelů

Tyto soustavy rozkládají aditivní nebo multiplikační metodou vrcholový ukazatel. Popisují vzájemnou závislost jednotlivých ukazatelů a analyzují vnitřní vazby v rámci pyramidy. Mezi typické pyramidové rozklady lze zařadit tzv. **Du Pont rozklad**, který rozkládá rentabilitu vlastního kapitálu [27].

3.2.2.4 Bankrotní a bonitní modely

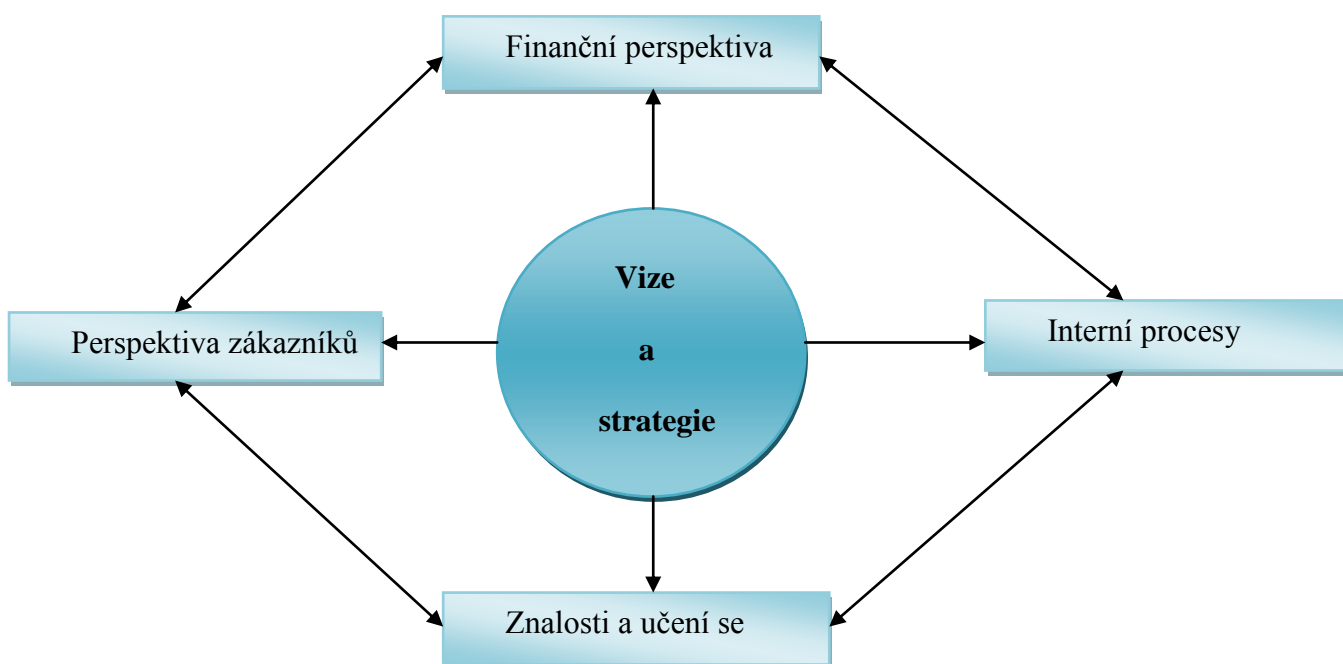
Tyto modely podávají přehled o tom, zda je firma ohrožena bankrotem, diagnostikují finanční zdraví firmy a umožňují jejich srovnání s firmami konkurenčními. Většina z těchto modelů se počítá pomocí indexů hodnocení. Pásma, tedy intervaly pro vyhodnocení firmy, jsou stanoveny.

Mezi tyto modely můžeme zařadit např. **Altmanův model** (liší se pro firmy veřejně obchodovatelné na burze a neobchodovatelné na burze, bankrotní model), **Model IN – index důvěryhodnosti** (hodnotí finanční zdraví firmy), **Tafflerův model** (sleduje riziko bankrotu), **Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy** (testuje fungování podniku, rozpracovává bilanční analýzu ve třech úrovních), **Kralickův Quicktest** (hodnotí finanční stabilitu a výnosnost firmy), **Tamariho model** (hodnotí bonitu podniku) [27].

3.3 Balanced Scorecard (BSC)

Tato metoda vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Zajišťuje tedy to, že strategie bude realizována ve všech podnikových činnostech, a dosažení strategických cílů bude měřitelné. Často je tato metoda považována za nástroj controllingu. Je však důležitým nástrojem plánování. V rámci této metody nejprve stanovíme svoje cíle, a to v rámci perspektiv financí, zákazníků, interních procesů a znalostí. Následně tyto čtyři perspektivy propojíme, stanovíme měřítka a cílové hodnoty, určíme akční programy, a teprve potom je zapojíme do běžných systémů [31].

Jedná se tedy o systém vyvážených ukazatelů, které kromě finančních ukazatelů kladou důraz i na nefinanční perspektivy, jako jsou zákazníci, interní procesy a schopnosti organizace.



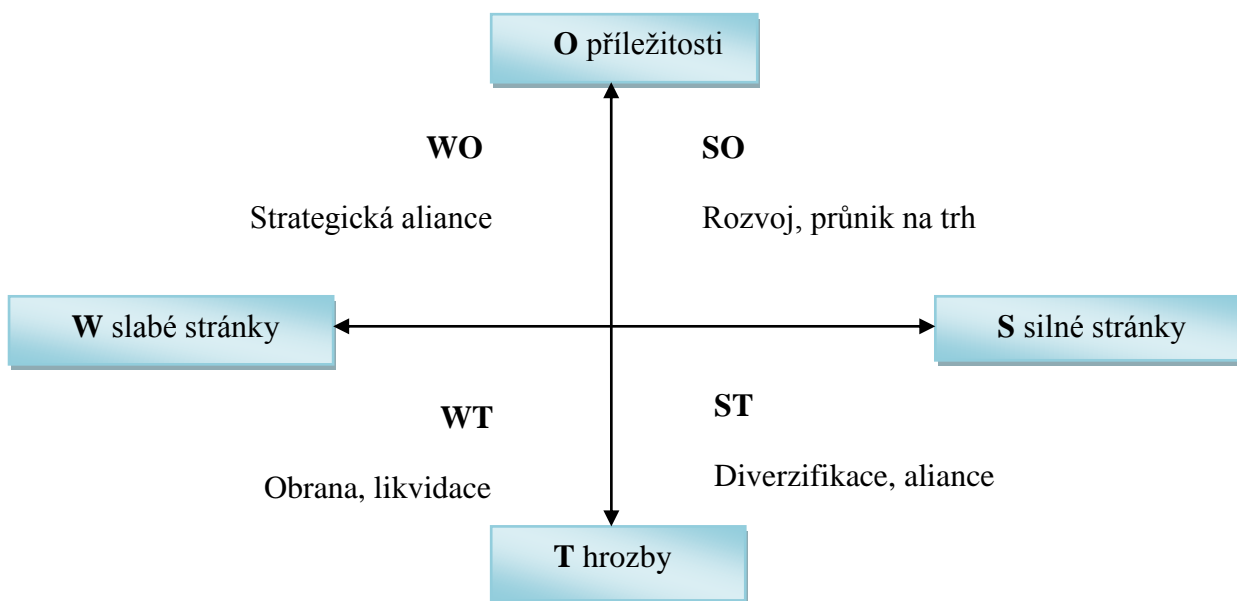
Obrázek 5: Balanced Scorecard

Zdroj: Vlastní zpracování dle [31]

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie [28].

SWOT analýza je tedy tvořena analýzou silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) podniku. V rámci SWOT analýzy sestavujeme diagram o čtyřech kvadrantech, podle nichž následně formulujeme strategie.



Obrázek 6: Diagram SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28] a [31]

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této práci budu charakterizovat, provádět strategickou analýzu a hodnotit strategické řízení ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.



Obrázek 7: Logo společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Zdroj: Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. [10]

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice je akciová společnost. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Hradci Králové oddíl B, vložka 1441 dne 1. července 1996. Společnost byla založena podle zakladatelské smlouvy ze dne 20. března 1996 a rozhodnutí zakladatelů o založení společnosti ze dne 12. dubna 1996. Sídlem společnosti je krajské město Pardubice. Základní kapitál společnosti činí 8 300 000,- Kč. Akcií společnosti je celkem 677 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě, z toho 500 ks ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč, 110 ks ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč a 67 ks ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč. Akcie nejsou kótované. Orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada [11].

Společnost byla v roce 2008 rozdělena odštěpením se založením nové společnosti, kdy část jejího jmění uvedená v projektu rozdělení přešla na nástupnickou společnost enteria a.s.

Předmětem podnikání společnosti jsou následující činnosti:

- projektová činnost ve výstavbě;
- provozování drážní dopravy;
- masérské, rekondiční a regenerační služby (týká se provozu sportovního centra H-centrum Staré Hradiště);
- hostinská činnost (týká se provozu sportovního centra H-centrum Staré Hradiště);
- provozování solárií (týká se provozu sportovního centra H-centrum Staré Hradiště);
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;

- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní i mezinárodní, provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny i nad 3,5 tuny;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;
- výkon zeměměřických činností;
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení;
- revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu;
- provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení;
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [23].

4.1 Historie a současnost společnosti

Společnost Chládek a Tintěra Pardubice byla založena 12. dubna 1996 jako dceřinná společnost litoměřické mateřské společnosti Chládek a Tintěra. V roce 1997 byla společnost transformována na akciovou společnost a osamostatněna od mateřské společnosti. V současnosti se tedy jedná o suverénní podnik s jasně vymezenou vlastnickou strukturou. V roce 2008 byla společnost rozdělena odštěpením se založením nové společnosti a stala se součástí holdingu enteria a.s. Holding enteria a.s. je jediným akcionářem firmy a drží 100 % akcií společnosti.

Společnost sídlí v Pardubicích a operuje po celé České republice. Její teritorium se vymezuje především na východní Čechy, východní část středních Čech, střední Moravu, jižní Čechy a okrajově působí i na území Slovenské republiky.

Společnost poskytuje komplexní služby v oblasti výstavby, rekonstrukce a opravy technické infrastruktury státu a obcí (koleje, mosty, silnice, vodovody a kanalizace) a v segmentu pozemního stavitelství (občanské, průmyslové, bytové, sociální, nemocniční stavby). Dále nabízí informační produkty v oblasti projekce a stavební diagnostiky, investičního a realizačního inženýringu včetně developerských projektů. Společnost je vedoucím podnikem na českém trhu termitového svařování kolejnic a budování bezстыkové koleje.

Firma vykazuje roční objem prodeje vlastního zboží a služeb v rozmezí 2 až 3 miliard Kč.

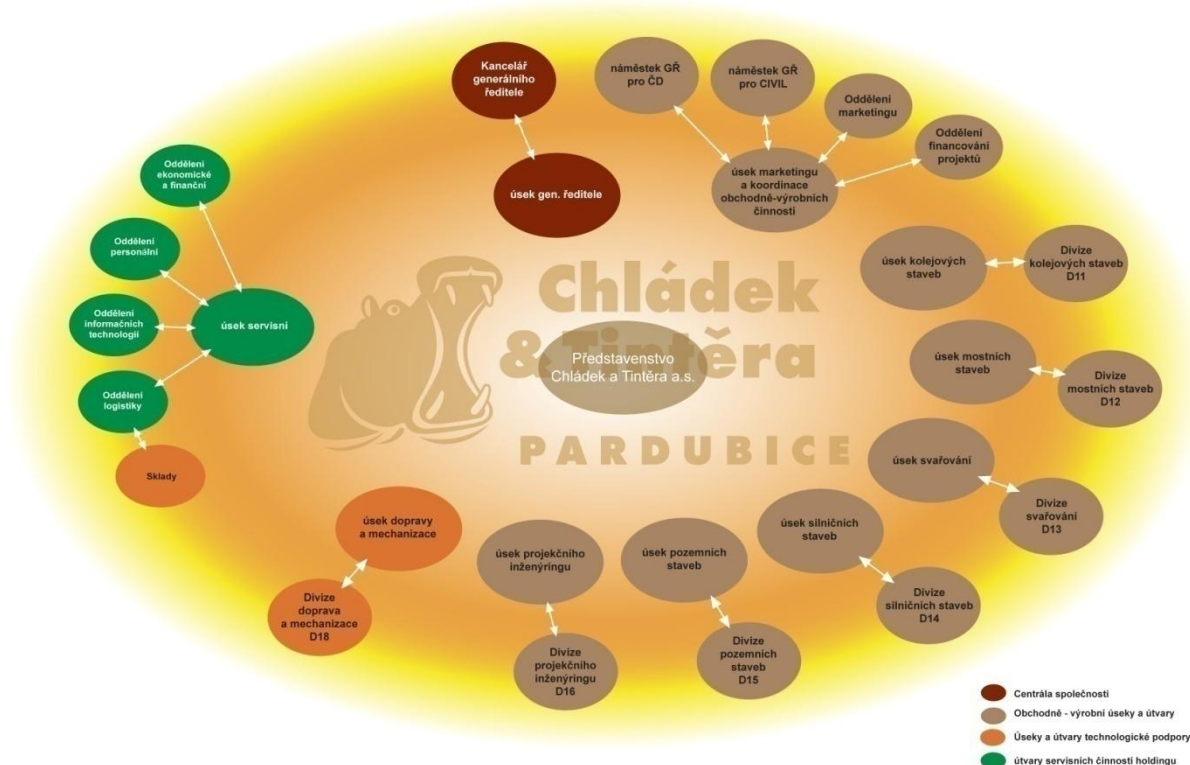
Na počátku roku 2013 zaměstnávala na 400 pracovníků, především techniků a inženýrů. Firma neustále rozvíjí vzdělanost personálu a podnikovou kulturu, což považuje za klíčový nástroj kvality, produktivity a rozvoje podniku.

Posláním organizace je produkovat kvalitní služby a zboží, být dobrým zaměstnavatelem, nositelem a reprezentantem transparentně formulovaných mravních hodnot. Tuto podnikatelskou filozofii lze vyjádřit jako „*být užitečný svému okolí*“. Chládek a Tintěra, to je *Charakter a Tradice*.

Sloganem, kterému se firma snaží být věrná již od svého založení, je: „*Firma lidí pro lidi*“ [10].

4.2 Organizační struktura společnosti

Základní organizační schema Chládek a Tintěra, Pardubice a. s.



Obrázek 8: Organizační schéma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Zdroj: Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. [10]

Statutárním orgánem společnosti je **představenstvo**, které sestává z předsedy představenstva a čtyř dalších členů.

Řídicím úsekem společnosti je **centrála společnosti**, která sestává z Kanceláře generálního ředitele společnosti pana Petra Pejchy. Na centrále společnosti nalezneme dále dva náměstky generálního ředitele, asistentku generálního ředitele a recepční.

Dalším útvarem je **útvár servisních činností**. Tento servisní úsek se člení na oddělení ekonomické a finanční (hlavní ekonom, účetní), personální (personalisté), informačních technologií (technici) a logistiky (oddělení logistiky spravuje sklady společnosti, mezi zaměstnance spadá vedoucí střediska a technik).

Útvarem technologické podpory je úsek dopravy a mechanizace, divize doprava a mechanizace D18.

Každá divize společnosti má vlastního ředitele, následně dle velikosti divize náměstky ředitele (obchodně technický, výrobní), přípravaře výroby, rozpočtáře, logistiky, dispečery, techniky a asistenty, a dále pracovníky na různých druzích dělnických pozic, dle činností, které v dané divizi zastávají.

Mezi **obchodně-výrobní úseky a útvary** ve společnosti řadíme Úsek marketingu a koordinace obchodně-výrobních činností, který sestává z náměstka ředitele pro ČD, náměstka generálního ředitele pro CIVIL, oddělení marketingu a oddělení financování projektů.

Další obchodně-výrobní úseky již jsou členěny **do divizí podle zaměření jejich činností**.

Divize kolegových staveb D11

Divize vznikla v roce 1996 a těžiště její činnosti se soustředí především na trh dopravní infrastruktury Správy železniční dopravní cesty (SŽDC). Divize se podílí na stavbách jak pro České dráhy (vysokorychlostní koridorové tratě), tak pro SŽDC po celé České republice. Divize poskytuje služby i pro soukromé investory, podílí se také na projektech konstrukcí a technologií pro firmy i do EU. Divize splňuje podmínky certifikace ISO 9001 a zásady environmentální politiky ISO 14001 a ISO 18000. Ve výrobním programu této divize najdeme: realizaci koridorových staveb; přestavby železničních uzlů; realizaci komplexních rekonstrukcí staveb železničního svršku, spodku a provozních souborů; realizaci železniční infrastruktury logistických a průmyslových center a areálů, ramp a nákladišť;

opravy konstrukcí v podmínkách náročného provozu; opravy a rekonstrukce železničních přejezdů; výstavby, rekonstrukce a opravy nástupišť, nákladových ramp a ploch včetně zastřešení a odvodnění; provozní opravy a údržba; technický dohled; rekonstrukce jeřábových drah a speciálních železničních konstrukcí; průmyslová regenerace železničních výhybkových konstrukcí; výroba součástí železničních výrobků. Tyto výrobní programy jsou doplněny komplexní železniční diagnostikou, případně řízením staveb. V rámci holdingu je zajištěno svařování kolejových konstrukcí. Do nabídky je možno zapojit také průmyslovou svařovnu v Duchcově a Hranicích na Moravě, případně regenerační základny v Záboří a Borohrádku. Vzhledem k technickému zázemí je divize zcela samostatná, i co se dopravy týká. Divize mechanizace poskytuje široký vozový park dvoucestné mechanizace a železničních vozů a spolupracuje s lídrem traťové mechanizace v ČR, Traťovou strojní společností.

Divize mostních staveb D12

Divize mostních staveb působí jak v oblasti železničních staveb, tak v oblasti silničního stavitelství. Divize se účastní i řešení a odstraňování povodňových škod v České republice. V rámci divize je uplatňován systém řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2001 a 14001. Do výrobního programu této divize spadá: výstavba a rekonstrukce mostů a propustků, opěrných a zárubních zdí, podchodů; sanace betonových a kamenných staveb; statické zajištění staveb; výstavba a rekonstrukce železničních nástupišť; úprava vodotečí; provádění chemické injektáže; projekční a inženýrská činnost; výroba a montáž ocelových konstrukcí. Technické zázemí divize čítá klasické vybavení pro generální opravy a rekonstrukce mostů a opěrných zdí, výrobu a rekonstrukce ocelových mostů, ale také např. mostní provizoria nebo mostní pilíř PIŽMO.

Divize svařování D13

Svařování kolejí je jednou z činností, která je nabízena již od založení společnosti. Společnost Chládek a Tintěra se ve svařování kolejí pohybuje na špičce českých firem na tomto trhu v České republice. Svařování kolejí je doposud hlavním segmentem společnosti. Ve výrobním programu této divize nalezneme: podání návrhu zřízení bezstykové koleje a schválení u ČD; svařování kolejí, výhybek, kolejnic, srdcovek, plechů, dodání

a vevaření LIS nebo montáž A-LIS; řízení prací při zřizování; měření geometrie svarů, upínacích teplot; vypracování kompletní dokumentace; výměna kolejnicových pasů.

Divize se dále člení na pracovní čety. V současné době čítá: 11 svařovacích čet pro svařování termitem (technologie SoWoS či Railtech), 3 čety na navařování kolejnic a srdcovek, 2 čety pro rovnání propadlých svarů a 2 čety na zřízení ambulantních lepených izolovaných styků.

Divize také provádí údržby pro České dráhy SDC Pardubice a Hradec Králové.

Divize silničních staveb D14

Základním posláním silničních staveb, které působí ve firmě již od jejího založení, jsou dopravní stavby. Divize provádí komplexní služby v oblasti dopravního stavitelství. V rámci divize je zaveden systém řízení jakosti ISO 9001 a EMS 14001. Výrobní program divize zahrnuje: komplexní zhotovení silnic a obchvatů; opravy, rekonstrukce a modernizace silnic včetně objektů; provádění zemních prací, zemních těles; výstavba a rekonstrukce městských a obslužných komunikací včetně inženýrských sítí; pěší zóny, cyklistické stezky, chodníky; odstavné plochy a parkoviště; nástupiště; zastávky MHD; výstavba sportovišť a zařízení pro volný čas; výstavba a odstraňování menších objektů pozemního stavitelství v rámci komunikací.

Divize pozemních staveb D15

Pozemní stavby ve společnosti byly zřízeny až později, a to v roce 2000. Od té doby se pozemní stavby staly nedílnou součástí společnosti a nabízejí kvalitní služby na území celé České republiky. Kvalita se odráží i v certifikacích divize pozemních staveb ISO 9001:2001, ISO 14001 a BOZP-OHSAS 18001, které jsou v rámci divize plněny. Výrobním programem divize jsou: předprojektová a projektová příprava staveb; inženýrsko-investorská činnost při realizaci zakázek, technický dozor; komplexní revitalizace a zateplení objektů (i panelových domů); rekonstrukce a výstavba nových objektů včetně inženýrských sítí a komunikací; realizace stavebních objektů „na klíč“; facility management.

Nejnovějším produktem v rámci divize je facility management (stavební údržba objektů, odklizení sněhu, údržba zeleně), který je zajišťován pro významného zákazníka v cca 150 budovách.

Divize projekčního inženýringu D16

Divize projekčního inženýringu působí u společnosti od roku 1995. Divize se orientuje především na projektování dopravních staveb (kolejových i silničních). Výrobní program této divize zahrnuje: návrhy kolejových, silničních a pozemních staveb; realizace projektové dokumentace a dokumentace skutečného provedení, pro SŽDC a ČD speciální stupně dokumentace; inženýrská činnost včetně vyřízení územního rozhodnutí nebo stavebního povolení.

Divize doprava a mechanizace D18

Tato divize je jedním z nejstarších středisek firmy. Vznikla již v dubnu roku 1994. Dříve tato Autodoprava zajišťovala podporu kolejových staveb. Tato divize je orientována především interně, tedy na vnitřního zákazníka, na potřeby ostatních divizí. Divize splňuje kritéria norem ISO 9001 a 14001.

Činnost divize probíhá ve třech rovinách.

- Provozní – přímé nasazení strojů a mechanizace na stavbách (zemní práce, přeprava nákladů, zdvihací zařízení); přeprava speciálních strojů a materiálu pro případné externí zákazníky.
- Servisní – servis, oprava, půjčovna, zajištění legislativy pro vozidla a mechanizaci firmy.
- Obchodní – nákup vozidel a mechanizace pro firmu [10].

4.3 Mateřská společnost enteria a.s.

Vzhledem k propojení společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. se společností enteria a.s., je nutné se zmínit i o této společnosti.

Společnost enteria a.s., jež byla zapsána do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Hradci Králové oddíl B, vložka 2770 dne 1. května 2008, je akciovou společností sídlící v Pardubicích. Jejím předmětem činnosti je činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Základní kapitál společnosti

činí 2 656 000 000,- Kč, tedy celkem 33 619 kusů akcií kmenových či prioritních na jméno v různých jmenovitých hodnotách.

Tato nevýrobní společnost vznikla rozdělením společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. odštěpením se založením nové společnosti dne 1. října 2007, kdy část jmění společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. ve výši 534 377 000,- Kč přešla na nástupnickou společnost enteria a.s., a to včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů.

Posláním této holdingové společnosti enteria je majetková a funkční integrace malých a středních českých podniků v zájmu posílení jejich globální konkurenceschopnosti. Tato společnost tedy byla založena v květnu 2008 jakožto správní, řídicí a servisní prvek skupiny českých stavebních firem s cílem zajištění jejich lepšího fungování a přehledného prostoru pro jejich budoucí rozvoj. Holding je vlastníkem či spoluvlastníkem jím zastřešovaných společností a poskytuje těmto firmám servis, strategické plány, řízení, administrativu atd. Přitom je zachována suverenita těchto firem. Holding dále vyhledává a připravuje developerské projekty a vyhledává vhodné akvizice pro jeho další růst.

Společnost enteria a.s. měla k 31. březnu 2012 čtyřicet zaměstnanců, v rámci holdingu jich pracuje ale více jak 6000.



Obrázek 9: Organizační schéma holdingu enteria a.s.

Zdroj: enteria a.s. [5]

V rámci holdingu enteria jsou **sdružovány tyto firmy:**

- **Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.** (100 % podíl) – projekční a stavební firma;

- **KVIS Pardubice a.s.** (99 % podíl) – výstavba, opravy a rekonstrukce inženýrských sítí (vodovody a kanalizace);
- **MARHOLD a.s.** (100 % podíl) – stavební firma;
- **Instav Hlinsko a.s.** (100 % podíl) – vodohospodářské stavby;
- **BERTH a.s.** (100 % podíl) – developerská společnost;
- **REGENA, spol. s.r.o.** (50 % podíl) – železniční stavby;
- **Duchcovská svařovna a.s.** (50 % podíl) – výroba a regenerace produktů železničních staveb;
- **H-centrum** – sportovně relaxační areál;
- **Hroší stavby Morava a.s.** (100 % podíl) – stavební firma;
- **enteria Arabian LTD.** (70 % podíl) – společnost sídlící v Rijádu, založena v roce 2011 v rámci strategie rozšíření na mimoevropský trh; pozemní a dopravní stavitelství, vodohospodářské stavby;
- **DEPRO REAL, s.r.o.** (100 % podíl) – developerská společnost;
- **DEPRO INVEST, a.s.** (100 % podíl) – developerská společnost;
- **Devon Avenue, a.s.** (40 % podíl) – developerská a realitní činnost;
- **LINDOR TRADING s.r.o** (100 % podíl) – odkup společnosti proveden v květnu 2012; developerská činnost;
- **ADRŠPACH REAL a.s.** (22,7 % podíl) – odkup společnosti proveden v srpnu 2012; developerská činnost [5].



Obrázek 10: Členové skupiny holdingu enteria a.s.

Zdroj: enteria a.s. [5]

5 ANALÝZA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI

Abych mohla analyzovat a formulovat strategické řízení ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., provedu nejdříve pomocí vybraných metod kompletní **strategickou analýzu** společnosti, jejímž východiskem bude analýza stávajícího strategického řízení společnosti a formulace strategie.

5.1 PEST analýza

V rámci **analýzy makrookolí** zpracuji tzv. PEST analýzu. Tato analýza rozebere vlivy vnějšího okolí, které mohou působit na činnost podniku a jeho budoucí rozhodnutí. PEST analýza rozebírá faktory podnikatelského prostředí, kterými jsou politická situace v zemi a její legislativa, makroekonomické ukazatele a vývoj ekonomiky, sociální a společenské trendy a technologické vlivy.

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je ryze česká společnost, která se účastní veřejných zakázek a soukromých kontraktů na území České republiky. Její podnikatelský vliv nezasahuje do zahraničí a není tak ovlivňována přímými zahraničními vlivy. Styku se zahraničím se věnuje mateřská společnost enteria a.s., která např. v roce 2011 expandovala do Saúdské Arábie pomocí své pobočky enteria Arabian LTD., a je tedy vystavena přímým vlivům zahraniční legislativy a podnikatelského prostředí.

Politické a legislativní faktory

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. sídlí v krajském městě Pardubice v České republice. Česká republika je demokratický stát, zřízením parlamentní republika. Politické prostředí země není v posledních letech příliš stabilní, což je i cílem Vlády ČR, zajistit větší stabilitu vlády. Důvěra občanů ve vládu a politické prostředí vlivem negativního chování a etiky některých členů politických stran poslední dobou klesá.

Česká republika je členskou zemí Evropské unie, OECD, WTO a dalších mezinárodních organizací. V rámci EU je legislativa České republiky ještě ovlivňována legislativou platnou pro všechny členské státy EU (např. směrnice 2010/31/EU o energetické náročnosti budov, nařízení č. 305/2011, o stavebních výrobcích, atd.). Většina legislativy EU

je již zapracovávána do českých právních předpisů. Česká republika je státem s otevřenou ekonomikou, podporuje zahraniční obchod a investiční aktivity.

V České republice funguje řada ministerstev, které mají vyčleněnou svoji oblast působnosti. Společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., se přímo a nejvíce dotýká resort Ministerstva průmyslu a obchodu, které specifikuje a utváří podmínky podnikání v oboru stavebnictví v ČR. Společnost se řídí platnou legislativou v oboru stavebnictví, dále legislativou týkající se pracovně-právních vztahů (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník), obchodních vztahů (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník) a ochrany životního prostředí (zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí; zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů; zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší), platných daňových zákonů (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů; zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty) a dalších zákonů, nařízení a vyhlášek, které se vztahují k předmětům jejich činností (např. zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích). Vzhledem k tomu, že většina zakázek je realizována prostřednictvím veřejných soutěží, řídí se i platnou legislativou Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, a to zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže se v oblasti stavebnictví v poslední době potýká se stížnostmi z oblasti úplatkářství, případně realizace kartelových dohod mezi stavebními podniky, které se snaží nečestně získat státní zakázky a systematicky tak ničit svoji konkurenci. I toto je jedna z hrozeb, se kterou se společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. z hlediska politických a legislativních faktorů musí potýkat.

Mezi **zákony**, které se týkají oblasti stavebnictví a jsou dodržovány společností Chládek a Tintěra, Padubice a.s., řadíme např. tyto vybrané zákony, vyhlášky a nařízení.

- Stavební zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu.
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky.
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.
- Zákon č. 357/2008 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě.
- Vyhláška č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb.
- Vyhláška č. 498/2006 Sb., o autorizovaných inspektorech.
- Nařízení vlády č. 591/2006 Sb., o bližších minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích.

- Zákon č. 416/2009 Sb., o urychlení výstavby dopravní infrastruktury.
- Zákon č. 266/1994 Sb., o drahách.
- a další.

Ekonomické faktory

Nejen ekonomika České republiky, ale celkově i světová ekonomika se po dobu trvání roku 2012 neustále nacházely ve stavu lehké **recese** způsobené světovou finanční krizí. Ekonomika v České republice i nadále pokračovala v sestupném trendu. Dle analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu [20] se ve 3. čtvrtletí 2012 snížil HDP meziročně o 1,3 %. Konečná spotřeba zmírnila v roce 2012 svůj propad na 1,7 %. Spotřeba domácností nadále pokračovala v propadu, a to na 2,4 %. Tvorba hrubého fixního kapitálu se snížila o 2,3 %. Růst vývozu zboží zpomalil na 4,7 %, dovoz na 1,6 %. **Hrubý domácí produkt** v běžných cenách se meziročně snížil o 0,4 % na 956,4 mld. Kč. Cenová hladina vyjádřená implicitním deflátorem HDP vzrostla o 0,9 % a snížila tak pokles HDP. Celková hrubá přidaná hodnota klesla o 1,3 %, což významně ovlivnil velký propad průmyslu. **Stavebnictví pokleslo v průměru o 10 %**. Produktivita práce klesla o 1,6 %, zaměstnanost oproti tomu mírně vzrostla o 0,3 %.

Výkonnost české ekonomiky v poměru k EU za posledních deset let vzrostla o 3,3 %

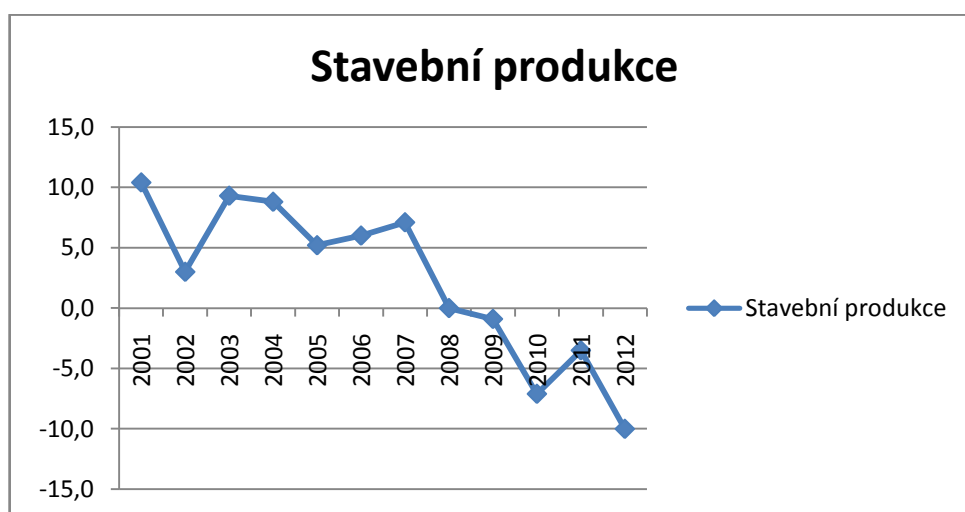
Celková zaměstnanost se ve 3. čtvrtletí 2012 oproti stejnému období roku 2011 zvýšila o 0,5 %. Průměrný počet zaměstnaných se ve 3. čtvrtletí 2012 oproti 2. čtvrtletí 2012 zvýšil o 19,4 tis. osob. Míra zaměstnanosti dosáhla 67,1 % a oproti stejnému období roku 2011 vzrostla o 0,9 %. Průměrná míra rezignované nezaměstnanosti vzrostla na 8,4 %. Obecná míra nezaměstnanosti dosáhla ve 3. čtvrtletí roku 2012 7,0 %. Podle výsledků průzkumu „Manpower Index trhu práce“ je pro první čtvrtletí roku 2013 nadále předpokládáno nepříznivé náborové prostředí. Průměrná hrubá měsíční mzda ve 3. čtvrtletí 2012 meziročně nominálně vzrostla o 1,4 % na 24 514,- Kč. Ceny přesto dále stoupají rychleji, než rostou mzdy. **Míra inflace** činila v tomto období 3,3 %. Spotřebitelské ceny nadále v roce 2012 rostly, tržní ceny se stabilizovaly a růst regulovaných cen se zpomalil. Inflace se v listopadu roku 2012 snížila pod 3 % na 2,7 %. Nadále však byly zvyšovány, i přes částečnou stabilizaci, ceny bydlení, vody, energie a paliva.

Ceny stavebních prací setrvaly i ve 3. čtvrtletí roku 2012 v průměru o 0,4 % pod úroveň roku 2011. Ceny materiálů a výrobků spotřebovávaných ve stavebnictví vzrostly v průměru o 0,8 %.

Světová ekonomika zvolnila tempo růstu. V roce 2012 výkon ekonomiky táhla opět Čína. S inflací se potýkaly všechny regiony EU. Státní rozpočet ČR za 1. až 3. čtvrtletí 2012 skončil kumulovaným deficitem ve výši 71,4 mld. Kč. S účinností od ledna 2012 se zvýšila snížená sazba DPH na 14 %.

Nastavení monetární politiky ČNB zůstalo ve 3. čtvrtletí stabilní. ČNB zareagovala na zhoršující se výhled ekonomiky až ve 4. čtvrtletí roku 2012, a to dvojnásobným **snížením základních úrokových sazeb** až na historicky nejnižší hodnoty. Tato politika rekordně snížila klientské úrokové sazby. Česká koruna začala ve 3. čtvrtletí oproti euru opět posilovat. Nadále směnný kurz lehce kolísá.

Ani koncem roku 2012 se stavebnictví nedostalo z útlumu a ve třetím čtvrtletí 2012 zaznamenalo meziroční pokles o 5,7 %. Z důvodu rozpočtových omezení poklesly zakázky, **hodnota zakázek v oblasti inženýrského stavitelství byla nižší** oproti minulému období o 26,6 %. Produkce v inženýrském stavitelství se snížila o 10,2 %. V pozemním stavitelství se pak snížila o 3,6 %. Dle průzkumu společnosti CEEC Research nelze očekávat v roce 2013 zlepšení, naopak se může krize ve stavebnictví ještě prohloubit. Index cen stavebních prací oslabil o 0,5 %. Slabá poptávka po stavebních pracích je odražena jak v zakázkách „pod cenou, tak v cenové válce konkurujících firem v odvětví a snaze srazit ceny zakázek i níže než je nákladová cena.



Obrázek 11: Vývoj stavební produkce v letech 2001 – 2012 (v % meziročních změn)

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Dle **makroekonomické predikce** Ministerstva financí ČR [19] by v roce 2013 měla být ekonomika nadále tažena přebytkem výkonové bilance, kladný příspěvek čistých vývozu by ale měl být téměř vyvážen záporným příspěvkem hrubých domácích výdajů. K výraznějšímu oživení ekonomiky by mělo dojít až v roce 2014.

Sociální a demografické faktory

Podle Českého statistického úřadu [4] se počet obyvatel ČR zvýšil na 10 516,1 tisíce. V roce 2012 se živě narodilo 108,6 tisíce dětí, což je pouze o 97 méně než v předchozím roce. V roce 2012 zemřelo 108,2 tisíce osob, což bylo o 1,3 tisíce více než v roce 2011. Naděje dožití se zvýšila u mužů na 75 roku a u žen na 80,9 roku. Vyspělé zdravotnictví a kultura národa také přispívá k jedné z nejnižších kojeneckých úmrtností na světě. Za rok 2012 bylo uzavřeno 45,2 tisíce manželství a rozvedeno 26,4 tisíce manželství. Zahraniční migrací přibýlo v roce 2012 10,3 tisíce obyvatel. Nejčastěji zastoupenými cizinci jsou zde občané Ukrajiny, Slovenska a Ruska.

Z průzkumů tedy vyplývá, že populace České republiky neustále roste. Porodnost se nijak výrazně nesnížila, naopak mírně vzrostla úmrtnost. Oba ukazatele jsou téměř vyvážené. Do České republiky je také neustálý příliv migrace cizinců. Migrace se v rámci ČR projevuje i v regionech, a to nejčastěji za prací. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je velmi mobilní firmou, která operuje na území celé České republiky. To, že jsou obyvatelé v dnešní době ochotni **migrovat za prací, jsou mobilní** a flexibilní, přispívá k dobré prosperitě firmy, která často vysílá svoje zaměstnance na služební cesty za stavbami po celé ČR. Většinu dělnických profesí vzhledem k jejich povaze zastávají ve firmě muži. Vzhledem k tomu se na firmu tedy nevztahuje takový počet zastoupení ženského pohlaví. Muži mohou tedy v rámci způsobu trávení volného času využít více prostoru pro služební cesty, snižuje se tím počet nastoupivších na mateřskou či rodičovskou dovolenou, ošetřování člena rodiny, případně nedostatek prostoru k mobilitě. Počet osob v produktivním věku v poslední době v ČR spíše stagnuje, proto firma udržuje taktiku **péče o své zaměstnance** a je známa nízkou fluktuací pracovních sil. Pracovníci ve firmě zůstávají takřka do důchodu. Ne nadarmo má tedy firma ve své strategické vizi i náplň být dobrým zaměstnavatelem, vycházet vstříc potřebám svých zaměstnanců, „*být užitečný svému okolí a být firma lidí pro lidi*“.

Pro společnost je důležitý i dobrý zdravotní stav pracovníků, který prověřuje neustálými zdravotními prohlídkami, případně poskytnutím času na nutnou rekonvalescenci

např. po úrazech. Na činnost firmy mají vliv i trendy obyvatelstva. Mohou se týkat např. nutnosti budování většího počtu kolejových spojení, silnic a jiných dopravních spojů, jež je nutností v dnešní mobilní době. Společnost dále těží také na nutnosti výstavby většího počtu budov pro stále rostoucí populaci, případně různých kulturních center, jelikož v dnešní době roste i vzdělanost populace a nutnost výstavby nových center pro sociální potřeby vzdělaného člověka. I firma pocítuje zvýšený tlak na sociální potřeby svých zaměstnanců, poskytuje jim tedy i poukazy na možnost kulturního vyžití, sportovních aktivit, případně jiné bonusy pro využití volného času. Nevyužívá tedy pouze finanční motivace, ale i motivace na poli sociálních faktorů a vysoké firemní kultury.

Technologické faktory

Česká republika jako člen Evropské unie podporuje **výzkum a vývoj**, je zapojena do programů, které podporují výzkum např. v průmyslových podnicích a poskytuje účastníkům programů i finanční prostředky na jejich podporu. Snaží se o spolupráci mezi podniky, propojení myšlenek, pracovních sil a kapitálu, tedy o **synergii**. Zvyšuje se i stav používání inovativních technologií ve firmách v České republice a Česká republika vítá zahraniční investory, kteří chtějí podnikat v jejích podmínkách.

Česká republika má ve svých řadách spoustu odborníků, kteří se věnují výzkumu a vývoji, novým technologiím ve světovém měřítku, ať už v oblasti průmyslu, nebo například i v lékařství. ČR má své nové objevy, snaží se o inovaci technologií, které v poslední době rychle zastarávají.

V dnešní turbulentní době i společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. musí být **moderní společností**. Neustále tedy zjišťuje novinky na poli stavebních technologií, nových materiálů a techniky. Velmi často je kladen důraz na větší výdrž, nové tepelné podmínky materiálů atd., s kterými zaměstnanci společnosti pracují jak v rámci kolejové, mostní, silniční výstavby nebo výstavby budov. Technici společnosti zajišťují potřebné dokumentace a provádějí školení pracovníků na nové materiály, technologie a práci s nimi. Neustále je obnovován vozový park společnosti a pracovní pomůcky, nástroje a stroje. Zjišťování inovací na trhu stavebnictví je denním chlebem pracovníků společnosti, kteří jsou velmi přizpůsobiví, a sami často přicházejí s nápady na vylepšení své práce.

Divize využívají při své práci nejmodernější techniku a metody řízení stavebních prací. Střediska úzce spolupracují na různých projektech, např. na projektech nových konstrukcí a technologií pro významné firmy EU, projektových návrhů atd.

Společnost v rámci kvality naplňuje i certifikace normy ČSN EN ISO 9001:2001 v systému managementu jakosti, normu BOZP – OHSAS 18001, a další.

Ekologické faktory

Byť málo zmiňované, v dnešní době velmi nutné. Ekologické faktory jsou v podnikání důležitou součástí strategie firmy. Firma musí být přátelská vůči lidem i životnímu prostředí. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. dodržuje **zákony o ochraně životního prostředí**. Při stavebních pracích se snaží o co nejmenší zásahy do ekologického prostředí, respektuje ochranu odpadních vod, ovzduší a odpadové hospodářství. V rámci zkvalitňování ochrany životního prostředí firmou jsou dodržovány a neustále detailněji propracovávány standardy normy systému environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001.

Některé významné faktory, zjištěné pomocí PEST analýzy, mají vliv na společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., a jejich působení na společnost se promítá i ve SWOT analýze společnosti.

5.2 Analýza odvětví

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. podniká v odvětví **stavebnictví**. Toto odvětví v poslední době neustále zaznamenává velký pokles. Prognóza vývoje odvětví k lepšímu není příznivá ani pro rok 2013. Stagnace odvětví je způsobena především snížením vládních výdajů a nižší poptávkou po stavebních pracích.

Trh stavebnictví v ČR je velmi velký, a pohybuje se na něm spousta gigantických, středních i malých stavebních firem. Konkurence v odvětví je velmi silná, pohybující se ve všech regionech ČR. Mezi největší **zákazníky** v oblasti inženýrských staveb a specializovaného stavebnictví patří **stát**, který má velkou vyjednávací sílu v oblasti veřejných zakázek. Vstup do odvětví není příliš omezován, ale vzhledem ke stagnaci, a spíše recesi odvětví, není odvětví v současné době pro vstup nových podniků atraktivní

a ziskové. Výstupní bariéry nejsou vysoké. V odvětví se často mění technologické postupy, jsou prováděny inovace materiálu a technologií. Pokud se firma v odvětví snaží konkurovat velkým podnikům, jsou zde vysoké nároky na kapitál. Diferenciace výrobků a služeb v odvětví není velká, spíše se odlišuje zaměření firem a postup prací.

5.3 Analýza konkurenčních sil

Pomocí **Porterova modelu pěti sil** analyzují konkurenční síly v odvětví, mezi něž řadíme konkurenty v odvětví, hrozbu substitutů, hrozbu vstupu potenciálních nových konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu kupujících. Kromě popisu těchto sil je ke každému faktoru pomocí metody pro **objektivizaci Porterovy analýzy** zpracována tabulka s přehledem kritérií, která odrážejí vliv jednotlivých prvků na firmu. Kritéria jsou následně hodnocena bodovou škálou od 1 do 9. Bodové ohodnocení 1 znamená nejnižší vliv a bodové ohodnocení 9 nejvyšší vliv. Bodové hodnocení je následně zprůměrováno a průměr je hodnocen od 0 do 3 jako nízký vliv, od 3,01 do 6 jako střední vliv a od 6,01 do 9 jako vysoký vliv síly na firmu v odvětví.

Konkurenti v odvětví

V odvětví stavebnictví, především inženýrského stavitelství a pozemních staveb působí velmi **silná konkurence**. Vstup do odvětví je vzhledem k velkému množství firem kapitálově náročnější, výstupní bariéry vysoké nejsou. Podniky nemají moc diferencované produkty, odlišují se spíše komplexností svých prací a zaměřením. V roce 2012 se odvětví nacházelo opět v recesi a lepší výhled ho nečeká ani v roce následujícím. Vzhledem k tomu, že silně poklesla poptávka po stavebních pracích, velmi se zostřila cenová válka mezi konkurujícími firmami, rozmohlo se úplatkářství při získávání veřejných zakázek a také uzavírání kartelových dohod. Tyto problémy jsou v řešení antimonopolního úřadu, ale přesto ztěžují čestné jednání firmy a snižují počet jejích zakázek. Firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. **ovládá velkou část trhu**, a to především v oblasti kolejových staveb. Je to firma podnikající pouze v České republice, ale je zastřešena mateřskou firmou enteria a.s., která již podnikla určité kroky pro expanzi do zahraničí. Dřívější konkurence ve formě firem z blízkého okolí firmy v Pardubickém kraji není již tak velkou hrozbou, protože většina z firem, které svoji velikostí a zaměřením konkurovali společnosti, byla odkoupena a zastřešena pod holding

enteria a.s., a nyní s firmou Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. spolupracují. Jedná se např. o firmy KVIS, MARHOLD, INSTAV, Hroší stavby Morava, atd. Na poli stavebnictví však nadále setrvává v ČR velká konkurence firem, které působí i globálně ve světě a konkurují společnosti především svojí velikostí, které samotná firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. nedosahuje.

Podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR [21] se v 1. pololetí roku 2012 v oblasti stavebnictví pohybovalo 111 podniků, z toho 43 v inženýrském stavitelství a 12 ve specializovaných stavebních činnostech. Zbývajících 56 se zabývalo výstavbou budov.

Mezi největší stavební firmy v ČR zabývající se stavební činností a konkurující, ale v některých případech i spolupracující s firmou Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., jsou podle průzkumu na serveru e.stav [6] následující firmy: Skanska a.s., METROSTAV a.s., EUROVIA CS, a.s., STRABAG a.s., OHL ŽS, a.s., Hochtief CZ, a.s., VIAMONT DSP, a.s., Subterra a.s., PSJ a.s., SMP CZ, a.s., SYNER, s.r.o., VCES a.s., UNISTAV, a.s., a další. Podle tohoto žebříčku je společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. na 38 místě z TOP 100 stavebních firem v ČR.

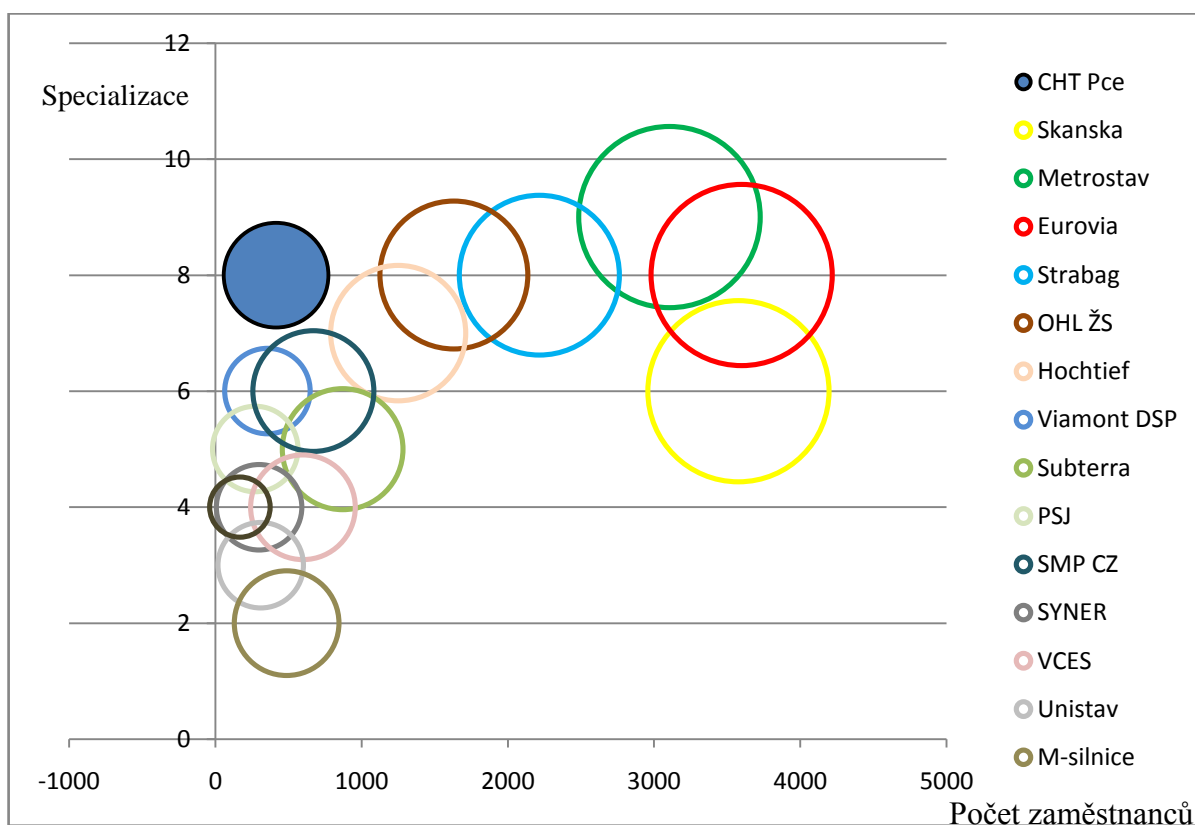
V tabulce č. 1, jež vyhodnocuje konkurenční rivalitu v odvětví, dosahuje průměr bodového hodnocení čísla 5,9, což je středně vysoký vliv konkurence v odvětví na činnost firmy. Znamená to, že firma si udržuje své stávající zákazníky a pozici na trhu, ale přesto je neustále ohrožována konkurencí firem na trhu.

Tabulka 1: Konkurenční rivalita v odvětví

KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ	Bodové ohodnocení
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	9
Růst odvětví	8
Podíl čistého jmění/prodeje - velké fixní náklady	5
Diferenciace výrobků/služeb	4
Diferenciace konkurentů	4
Rozšiřování kapacit pouze ve větších přírůstcích	5
Intenzita strategického úsilí	7
Náklady odchodu z odvětví	3
Charakter konkurence, postoj k business etice	9
Šíře konkurence	5
Celkem	59
Průměrné skóre (celkem/10)	5,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

Na následujícím obrázku č. 12 je sestavena **mapa konkurenčních skupin**. Mapa byla sestavena podle počtu zaměstnanců ve firmách dle výročních zpráv společností z roku 2011 a podle úrovně specializace a šíře sortimentu firmy (Firma se buď zaměřuje pouze na jedinou činnost, nebo na více druhů činností, jako jsou pozemní stavby, silnice, kolejové stavby, inženýrské stavitelství, stavby pod zemí, specializované činnosti, atd. – dle toho je určena úroveň specializace firmy). Specializace je bodována na škále od 0 do 10 podle úrovně této specializace. Čím více je činností, kterými se firma zabývá, tím získává větší bodový zisk. Firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. i se svým nízkým počtem zaměstnanců je vysoko v mapě konkurenčních skupin vzhledem k širokému zaměření prací firmy, a může tak konkurovat větším firmám, případně doplňovat nabídku menších a méně specializovaných firem.



Obrázek 12: Mapa konkurenčních skupin

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společností

Hrozba substitutů

Jak již bylo řečeno, v odvětví stavebnictví jsou používány nejmodernější technologie a materiály. Liší se zde **výše cen** těchto materiálů a technologií podle jejich kvality. Firma

používá ty nejkvalitnější produkty a nenahrazuje je produkty s nižší kvalitou. Pokud tedy firma nechce používat produkty nižší kvality, nemá velkou možnost využití různých substitutů. Většina stavebních firem využívá stejné produkty, liší se pouze svým zaměřením a postupem prací. Nelze tedy nalézt v tomto odvětví velkou možnost využití substitutů bez toho, aby byla narušena kvalita prací.

V tabulce č. 2, jež vyhodnocuje **vliv substitutů** na činnost firmy, dosahuje tato hrozba průměru 4,2, což je středně silný vliv na činnost firmy.

Tabulka 2: Hrozba substitutů

HROZBA SUBSTITUTŮ	Bodové ohodnocení
Existence mnoha substitutů na trhu	4
Konkurence v odvětví substitutů	3
Hrozba substitutů v budoucnu	3
Vývoj cen substitutů	6
Užitné vlastnosti substitutů	5
Celkem	21
Průměrné skóre (celkem/5)	4,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Většina firem podnikajících v odvětví stavebnictví má již určité zkušenosti a schopnosti, proto ve svém podnikání využívá jak zkušenostní efekt, tak úspory z rozsahu. Firmy většinou vlastní finančně náročnější technologie, případně speciální stavební postupy a know-how. Vzhledem ke své velikosti má spousta firem stálé a věrné zákazníky. Vstoupit nově na trh stavebnictví není nijak zvlášť omezováno, ale v drtivé konkurenci odvětví a jeho nynější recesi není hrozba vstupu potenciálních konkurentů pro velké firmy v odvětví téměř vůbec reálná. Na trhu se mohou objevit menší podnikatelské subjekty, nebo spíše fyzické osoby podnikající na živnostenský list na menších zakázkách soukromých osob. Není však předpokládán masivní nárůst počtu konkurentů v odvětví.

Tabulka č. 3 vyhodnocuje **hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví**. Průměrné skóre je 4,9, což je středně silná hrozba vstupu nových konkurentů.

Tabulka 3: Hrozba vstupu do odvětví

HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ	Bodové ohodnocení
Úspory z rozsahu	3
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	4
Přístup k distribučním kanálům	2
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, atd.	5
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle,...	6
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby	6
Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů	5
Vládní politika	4
Vývoj po případném vstupu do odvětví	9
Celkem	44
Průměrné skóre (celkem/9)	4,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., využívá ke svým pracím dodávky od spousty **drobných firem**. Provádí nákup materiálu potřebného ke stavebním pracím, nákup techniky a vybavení, nákup vozidel osobních i nákladních, služby údržbářů a techniků, nákup kancelářského vybavení a techniky a další. Většinou se společnost snaží spoustu činností zajistit sama svými **vlastními silami**. V Pardubickém kraji ke stálým činnostem má vlastní **prověřené dodavatele**, na které se obrací vždy ředitel každé divize, když potřebuje zajistit své zdroje (např. nákup osobních vozů Škoda Autoprodej Dukla Pardubice, zajištění servisu nákladních vozů autoservis Verner Pardubice, dodávky cementu, kameniva a betonu Holcim a.s. Prachovice, atd.). Není možné však jmenovat všechny dodavatele materiálu, které společnost využívá, jelikož při stavebních pracích mimo svůj region využívá **dodavatele**, kteří jsou **nejblíže místu práce**, a snižuje tak náklady na dodání zboží. Vyjednávací síla dodavatelů v odvětví není tak vysoká, vzhledem k velkému počtu dodavatelů, kteří mohou být využíváni v případě potřeby a místa činnosti. Společnost nevyužívá některé technologie nebo materiály, které nejsou běžně dostupné, a v případě potřeby zastupitelné od jiného dodavatele.

V tabulce č. 4 vychází průměrné skóre **vyjednávací síly dodavatelů** 3, což znamená nízký vliv vyjednávací síly dodavatelů na firmu.

Tabulka 4: Vyjednávací síla dodavatelů

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	Bodové ohodnocení
Počet a význam dodavatelů	2
Existence substitutů - hrozba pro dodavatele	3
Význam odběratelů pro dodavatele	3
Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví	5
Organizovanost pracovní síly v odvětví	2
Celkem	15
Průměrné skóre (celkem/5)	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

Vyjednávací síla kupujících

Jelikož se společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. velmi často účastní veřejných zakázek, patří mezi jeho největší zákazníky **z více jak 70 % stát**. Vyjednávací síla na poli státních zakázek je značná, především co se určení ceny a dalších podmínek týká. Zbývající část zákazníků tvoří komerční subjekty a ostatní fyzické či právnické osoby. Vyjednávací síla zde již není tak značná, ale vzhledem k vysoké konkurenci na trhu, a možnosti výběru z nabídky více firem, využívají zákazníci možnosti vyjednávat o ceně, případně nabídce služeb jiných firem.

Mezi největší zákazníky firmy patří České dráhy, a.s. a Správa železniční dopravní cesty (SŽDC). Částečně firma také pracuje na zhotovení určitých částí staveb pro jiné firmy v odvětví, které se činností, jež potřebují v rámci realizace zakázky zrealizovat, nezabývají. Jedná se např. o firmy Skanska, OHL ŽS, Viamont DSP, Metrostav a Eurovia. Dalšími zákazníky jsou např. Výzkumný Ústav Železniční, a.s., ČD Cargo a.s., Toyota Tsusho, AŽD Praha s.r.o., Pardubice Airport, Správa silnic a železnic ČR, Ředitelství silnic a dálnic ČR, Kraje a obce, Povodí Labe, Pražské silniční a vodohospodářské stavby, a.s., TCHAS s.r.o., a další.

V tabulce č. 5 vychází **vyjednávací síla zákazníků** na 6, což znamená středně vysoký až vysoký vliv vyjednávací síly zákazníků na činnost firmy. Toto dosti vysoké číslo je způsobeno především velkým počtem zákazníků z řad státu, a tedy větší vyjednávací silou tohoto zákazníka na činnost firmy.

Tabulka 5: Vyjednávací síla zákazníků

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	Bodové ohodnocení
Počet významných zákazníků	8
Význam výrobku/služby pro zákazníka	5
Zákazníkovi náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	8
Hrozba zpětné integrace	4
Ziskovost zákazníka	5
Celkem	30
Průměrné skóre (celkem/5)	6

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

Některé významné faktory zjištěné pomocí Porterovy analýzy pěti sil na poli konkurentů současných, i nově přichozích, substitutů, dodavatelů a kupujících, mají určitý vliv na firmu Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. Tyto zjištěné faktory jsou následně promítnuty ve SWOT analýze firmy.

5.4 Analýza vnitřních zdrojů podniku

V rámci analýzy vnitřních zdrojů podniku je proveden rozbor hmotných, nehmotných, lidských a finančních zdrojů podniku s následnou podrobně sestavenou finanční analýzou.

5.4.1 Vnitřní zdroje podniku

Hmotné zdroje

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. má ve svém vlastnictví pozemky, budovy, stroje a zařízení, dopravní prostředky, výpočetní techniku a přístroje a ostatní drobný dlouhodobý hmotný majetek.

U **pozemků** společnosti se ve většině případů jedná o pozemky, na jejichž území se nacházejí budovy, haly, sklady, nebo vozové parky a jiné plochy společnosti.

V rámci **odštěpení** společnosti na přelomu roku 2007 – 2008 **převzala mateřská společnost enteria a.s. majetkové účasti**, nemovitosti a část volných oběžných prostředků svých dceřiných společností ve výši 572,9 mil. Kč. Z pohledu transferu původní majetkové podstaty společnosti před odštěpením bylo k 1.10.2007 vytvořené vlastní jmění ponecháno

v Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v objemu 298,9 mil. Kč a v objemu 534,4 mil. Kč převedeno na enteria a.s. Na nástupnickou společnost enteria a.s. byl převeden nemovitý majetek v účetní zůstatkové hodnotě 112 699 625,28,- Kč, ostatní majetek v účetní hodnotě 97 533 062,43,- Kč, pohledávky a časové rozlišení v účetní hodnotě 371 495 734 Kč a oceňovací rozdíl minus 8 874 451,71,- Kč.

V rámci **dlouhodobého hmotného majetku** se jednalo o nemovitý majetek:

- Rosice nad Labem – nemovitosti na LV č. 1019, jako např. průmyslový objekt čp. 151, další průmyslové objekty a zastavěné pozemky, administrativní budova, skladové haly, sklad hořlavin, areál Semtín – v současné době se jedná o sídlo divize dopravy a mechanizace a logistiky společnosti;
- Staré Hradiště – nemovitosti na LV č. 966, jako např. sportovní centrum, přílehlé parcely a nádvoří, orná půda, areál H-centra – v současné době sportovní centrum H-centrum;
- Pardubice – nemovitosti na LV č. 58753, administrativní budova s příslušenstvím, nemovitosti Jiráskova – v současné době sídlo enteria a.s.;
- Pardubice – nemovitosti na LV č. 58753, administrativní budova s příslušenstvím, Centrála – v současné době sídlo společnosti K Vápence 2677;
- Pardubice – nemovitosti na LV č. 58753 pozemky a ostatní plochy, zahrady, nemovitosti F a G.

Tento převod majetku na nástupnickou společnost vysvětluje pokles položky Budovy z roku 2007 na rok 2008, jehož hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Stroje a zařízení se skládají z pracovních zařízení, která jsou využívána k práci jednotlivých divizí. Jedná se například o kolejovou techniku dvoucestné mechanizace, železniční vozy, injektážní prostředky, hutnící a vibrační mechanizaci, svářečí zařízení, lisy, agregáty, mostní pilíře, dálkoměry, nivelační přístroje a další. Technika firmy je neustále doplňována a obnovována.

Nezanedbatelnou položku v majetku společnosti tvoří **dopravní prostředky**. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. vlastní velký vozový park, který čítá nejen osobní automobily pro služební potřeby zaměstnanců (jedná se především o vozy značky Škoda Octavia a Fabia), ale i vozy užitkové a těžkou techniku, jako např. podvalníky pro nadměrnou přepravu, nákladní vozy Tatra, Liaz, Avia a Man, dále pak zdvihací, vrtací a rýpací zařízení, tahače, vleky, autojeřáby a další.

Výpočetní technika a zařízení se skládá především z vybavení kanceláří, tedy počítačů, tiskáren, skenerů, kopírek a dalších. Dále se jedná o různé měřicí přístroje, navigační přístroje atd.

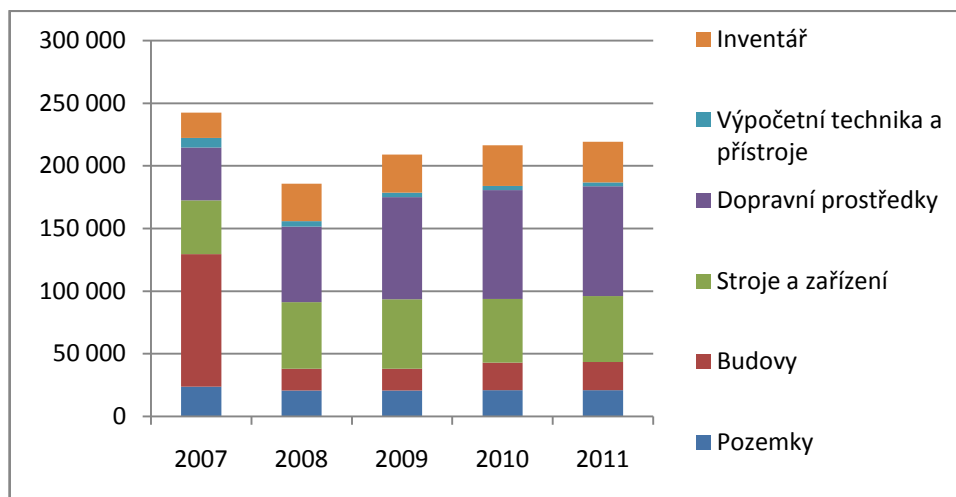
Inventář obsahuje další dlouhodobý drobný hmotný majetek společnosti, blíže nezačleněný.

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., dbá na údržbu všech svých budov, strojů, dopravních prostředků i výpočetní techniky. Veškerou techniku neustále obnovuje, provádí její inovaci a pravidelné údržby.

Tabulka 6: Hmotné zdroje společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

<i>v tis. Kč</i>	2007	2008	2009	2010	2011
Pozemky	23 884	20 804	20 801	20 983	20 988
Budovy	105 717	17 196	17 196	21 877	22 433
Stroje a zařízení	42 818	53 240	55 562	50 802	52 662
Dopravní prostředky	42 291	60 173	81 495	86 966	87 593
Výpočetní technika a přístroje	7 704	4 410	3 591	3 371	3 146
Inventář	20 073	29 840	30 281	32 461	32 555

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]



Obrázek 13: Srovnání hmotných zdrojů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Nehmotné zdroje

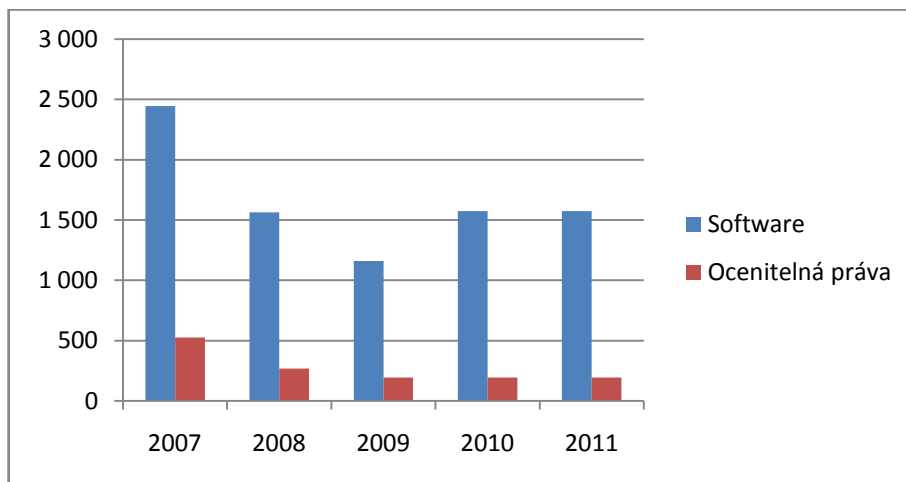
Mezi nehmotný majetek společnosti můžeme zařadit software, ocenitelná práva a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek. V případě softwaru se jedná především o účetní programy a další softwarové produkty. Ocenitelná práva představují hodnotu věcného břemena vstupu na pozemek pro vlastníka pozemku nesousedícího s přístupovou komunikací a nedokončený nehmotný majetek představují např. investice do nových informačních systémů, atd.

V rámci odštěpení společnosti na přelomu roku 2007 a 2008 byl převeden na nástupnickou společnost enteria a.s. software v účetní hodnotě 8 tis. Kč, ocenitelná práva v účetní hodnotě 232 tis. Kč a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek v účetní hodnotě 538 tis. Kč.

Tabulka 7: Nehmotné zdroje společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

<i>v tis. Kč</i>	2007	2008	2009	2010	2011
Software	2 445	1 563	1 161	1 575	1 575
Ocenitelná práva	526	268	195	195	195

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]



Obrázek 14: Srovnání nehmotných zdrojů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Lidské zdroje

Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v uplynulém hospodářském roce 2011 **zaměstnávala** 415 pracovníků, z toho 10 řídicích pracovníků, 174 technicko-hospodářských pracovníků a 231 dělníků. Nárůst pracovníků byl zaznamenán v letech 2008 a 2009,

kdy společnost dosahovala největších tržeb. V roce 2010 společnost s ohledem na budoucí očekávání poprvé v historii společnosti přistoupila k redukci výrobních kapacit a přehodnotila tak spolupráci s některými zaměstnanci. V hospodářském roce 2012 neplánovala společnost již žádné další propouštění, a snaží se **udržet stávající počet zaměstnanců**, který je pro společnost vzhledem k očekávanému objemu zakázek vyhovující.

Vývoj počtu pracovníků a jejich mzdových nákladů je uveden v tabulce č. 8.

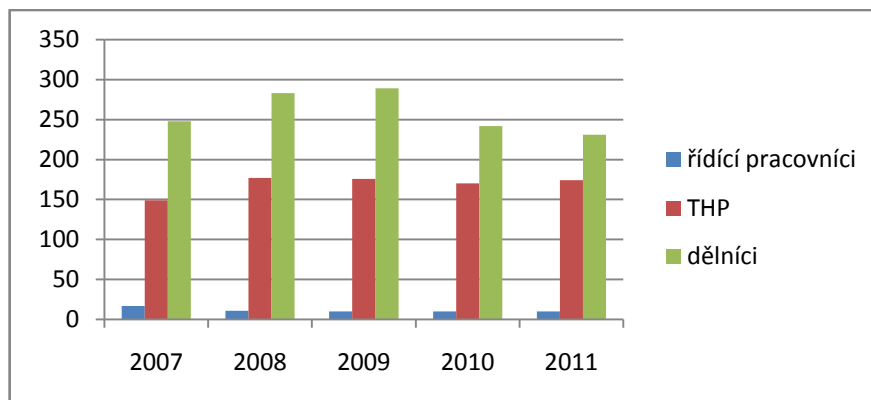
V rámci **rozvojového programu řízení lidských zdrojů** společnost uplatňuje dlouhodobý systém vzdělávání a péče o své pracovníky, který zahrnuje program vzdělávání TOP managerů, kurzy anglického jazyka, výuka IT, výuka právního a ekonomického minima, vzdělávání středního managementu, výcvik komunikačních dovedností a vzdělávání dělnických profesí. Na tyto aktivity získala společnost již v prosinci 2010 **dotaci z fondu EU**. V rámci poskytování pracovních benefitů společnosti i nadále úspěšně pokračuje **program regenerace sil zaměstnanců**, kdy jsou zaměstnancům dle věku a let odpracovaných ve společnosti poskytovány příspěvky na masáže, wellness programy, lázeňskou péči, pobytové či zážitkové balíčky. Společnost provádí neustálé vzdělávání svých pracovníků, obnovování profesní kvalifikace, školení, a v rámci kolektivního sdružování také různá setkání pracovníků, jako např. fotbalové zápasy divizí, společná posezení, večírky a další.

Ve společnosti je uplatňována divizionální organizační struktura s částečně decentralizovaným stylem řízení.

Tabulka 8: Lidské zdroje společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

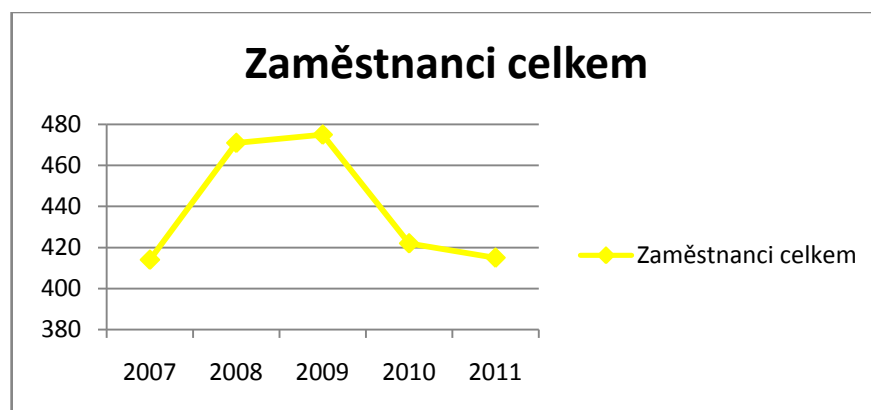
	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců celkem	414	471	475	422	415
- řídicí pracovníci	17	11	10	10	10
- THP	149	177	176	170	174
- dělníci	248	283	289	242	231
Mzdové náklady (v tis. Kč)	97 997	396 449	309 402	280 564	253 322

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]



Obrázek 15: Vývoj počtu pracovníků dle zařazení v letech 2007 - 2011 u společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]



Obrázek 16: Vývoj celkového počtu zaměstnanců společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 – 2011

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Finanční zdroje

V uplynulém hospodářském roce 2011 byla společnost nadále ovlivňována ekonomickým útlumem ve stavebnictví. Společnost zaznamenala **meziroční propad výkonů** v dopravních inženýrských stavbách o 20,3 %. Nadále však společnost neztratila svou dlouhodobě budovanou pozici na trhu a dosáhla výkonů v objemu 1 993 mil. Kč, což je meziroční pokles pouze o 2,6 %. Vzhledem k této situaci poklesl i **vlastní kapitál** společnosti ze 177 733 tis. Kč na 71 086 tis. Kč, což znamená meziroční pokles o téměř 40 %. Nadále však společnost disponuje volnými finančními prostředky v hodnotách stovek milionů korun a **nevyužívá** žádné krátkodobé ani dlouhodobé bankovní **úvěry**. Tato skutečnost poskytuje společnosti obrovskou **konkurenční výhodu** na poli stavebních zakázek, kdy jsou společnosti poskytovány potřebné bankovní záruky na realizaci zakázek v hodnotách stovek milionů

korun. Společnost tedy nevyplácí zisk svým akcionářům, ale zadržuje tento kapitál ve společnosti. Je to strategické rozhodnutí vedení firmy na poli konkurenčních výhod.

Finanční situace podniku je detailněji rozebrána v následující kapitole Finanční analýza.

5.4.2 Finanční analýza

Ve finanční analýze podniku provádím rozbor absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a souhrnných ukazatelů. Pomocí těchto ukazatelů budu hodnotit finanční situaci podniku. V závěru provedu srovnání ukazatelů s odvětvím pomocí spider analýzy, která nám pomůže k určení postavení podniku na trhu stavebnictví, který podle analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky [22] v roce 2011 měl 115 podnikatelských subjektů v odvětví, a v roce 2012 111 podnikatelských subjektů v odvětví.

Analyzuji ukazatele od **roku 2007 do roku 2011**, tedy za **období 5 let**. Informace za období hospodářského roku 2012 nemohu do svých analýz zahrnout, protože společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. vytváří svoji účetní závěrku za hospodářský rok vždy k 31.3. Informace za období 2012 nejsou tedy ještě dostupné. Společnost považuje za své účetní období hospodářský rok. Údaje za hospodářský rok 2007 a 2008 mohou být zkreslené vzhledem k délce těchto období, kdy došlo k odštěpení společnosti. Je nutné si tedy uvědomit, že tyto údaje by se měly vztáhnout k 12-ti měsíčnímu cyklu jako u ostatních let. Hospodářský rok 2007 trval pouze 6 měsíců od 1.4. do 30.9.2007. Oproti tomu hospodářský rok 2008 trval 18 měsíců od 1.10. 2007 do 31.3.2009. Vzhledem k tomu, že finanční údaje jsou čerpány z účetních závěrek společnosti, jsou brány k datu uzávěrky jako relevantní údaje za daný hospodářský rok, i když měl jinou dobu trvání, než další hospodářské roky. Srovnání je tedy tvořeno v rámci daného hospodářského roku, byť je jeho délka jiná než v případě ostatních let.

5.4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů finanční analýzy

V rámci analýzy absolutních ukazatelů provádím rozbor vybraných ukazatelů rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti.

Analýza majetkové struktury

V rámci této analýzy byla posuzována majetková struktura společnosti v období let 2007 - 2011. Bilanční suma **aktiv** se za tyto roky pohybuje na srovnatelné úrovni, v celkovém náhledu časové řady není znám rapidní propad nebo nárůst bilanční sumy aktiv. Dlouhodobý majetek společnosti se znatelně snížil v roce 2008, kdy společnost provedla odštěpení části jmění a jeho postoupení nově zakládané mateřské společnosti enteria a.s. V dalších letech se hodnota dlouhodobého majetku nijak výrazně neměnila. Hodnota oběžných aktiv nezaznamenala za tato léta žádný výrazný nárůst či propad. V obou položkách aktiv, tedy v dlouhodobém majetku i oběžných aktivech byl nejvýznamnější růst zaznamenán v roce 2009, kdy společnost také vykazovala nejvyšší zisk.

Tabulka 9: Majetková struktura společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA	1 431 259	1 156 108	1 495 483	1 294 596	1 381 398
Dlouhodobý majetek	265 928	107 846	116 013	119 889	109 152
DNM	1 024	585	526	324	34
DHM	168 745	104 461	112 687	101 807	91 360
DFM	96 159	2 800	2 800	17 758	17 758
Oběžná aktiva	1 145 469	1 030 044	1 346 489	1 149 987	1 252 008
Zásoby	124 152	174 574	160 846	224 659	148 362
Pohledávky	82	82	59 630	74 888	1213
Krátkodobé pohledávky	942 467	707 542	491 226	371 024	391 793
KFM	78 768	147 846	634 787	479 416	590 250
Časové rozlišení aktiv	19 862	18 218	32 981	24 720	20 238

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

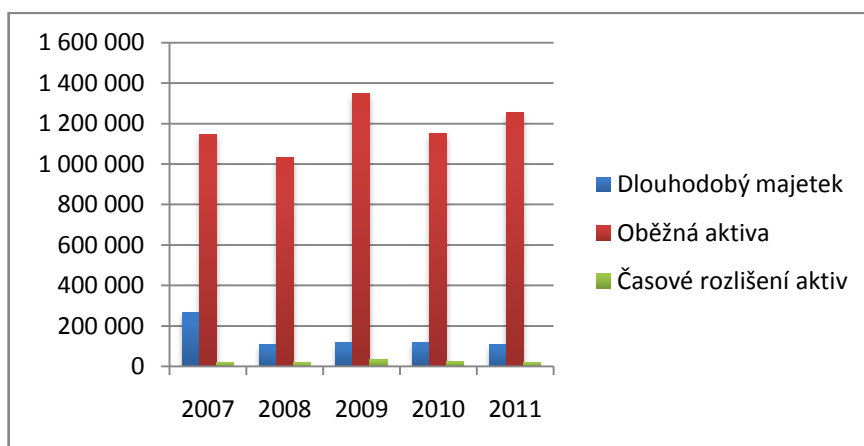
Největší podíl na položce aktiv mají každoročně oběžná aktiva, a to v průměru 90 %. V rámci oběžných aktiv jsou největší pohyby v položce krátkodobé pohledávky a od roku 2009 také krátkodobý finanční majetek. Tento nárůst krátkodobého finančního majetku závisí především na položce účty v bankách.

Tabulka 10: Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

v %	2007	2008	2009	2010	2011	změna 2007 - 2008	změna 2008 - 2009	změna 2009 - 2010	změna 2010 - 2011
AKTIVA	100	100	100	100	100	-19	29	-13	6,7
Dlouhodobý majetek	19	9	8	9	8	-59	8	3	-9
DNM	0	0	0	0	0	-43	-10	-38	-89,5
DHM	12	9	8	8	7	-38	8	-10	-10,3
DFM	7	0	0	1	1	-97	0	534	0
Oběžná aktiva	80	89	90	89	91	-10	31	-15	8,9
Zásoby	9	15	11	17	11	41	-8	40	-34
Pohledávky	0	0	4	6	9	0	72620	26	62,4
krátkodobé pohledávky	66	61	33	29	28	-25	-31	-24	5,6
KFM	6	13	42	37	43	88	329	-24	23,1
Časové rozlišení aktiv	1	2	2	2	1	-8	81	-25	-18,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Na příloženém obrázku č. 17 jsou analyzovány poměry dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení aktiv, kdy nejzřetelněji se v položce aktiv projevují již zmíněná oběžná aktiva.



Obrázek 17: Analýza vybraných aktiv společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza finanční struktury

V rámci analýzy finanční struktury je bilanční suma **pasiv**, stejně tak jako aktiv nejnižší v roce 2008, kdy došlo k odštěpení části jmění společnosti. V roce 2009 byl zaznamenán největší nárůst a zisk společnosti.

Důležitou položkou je **vlastní kapitál**, který od roku 2008 neustále roste, což při neměnné výši základního kapitálu znamená, že společnost je trvale zisková, i když nárůst v roce 2011 oproti roku 2010 již nebyl natolik výrazný. Stejně tak roste od roku 2008 i výsledek hospodaření minulých let, což znamená, že vydělané zisky jsou z převážné části ponechány ve společnosti, což může být dobré pro její další rozvoj.

Položka cizích zdrojů byla nejvyšší v roce 2009, a to vlivem krátkodobých závazků k ovládající a řídicí osobě, tedy mateřské společnosti enteria a.s. Od té doby položka cizích zdrojů stále klesá, nejvíce je v ní zastoupena část krátkodobých závazků.

Tabulka 11: Finanční struktura společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
PASIVA	1 431 269	1 156 108	1 495 483	1 294 596	1 381 398
Vlastní kapitál	832 909	680 311	869 688	956 681	976 996
Základní kapitál	8 300	8 300	8 300	8 300	8 300
Kapitálové fondy	-39 269	10 548	10 548	10 548	10 548
Rezervní fondy	4 345	3 686	4 735	4 996	5 725
VH minulých let	744 359	275 339	450 498	755 104	881 337
VH úč.období	115 174	382 438	395 607	177 733	71 086
Cizí zdroje	594 230	470 522	617 552	323 780	392 506
Rezervy	59 066	207 568	173 809	104 379	70 459
Dlouhodobé závazky	5 013	1 747	5 442	7 837	12 114
Krátkodobé závazky	508 674	261 207	438 301	211 564	309 933
Bankovní úvěry	21 477	0	0	0	0
• dlouhodobé	12 964	0	0	0	0
• krátkodobé	8 513	0	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	4 130	5 275	8 243	14 135	11 896

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

V každém z účetních období procentuelně převyšuje položka vlastního kapitálu položku cizích zdrojů, a to především z toho důvodu, že společnost financuje většinu svých aktivit z vlastních zdrojů společnosti, případně využívá pro zajištění veřejných soutěží a realizace

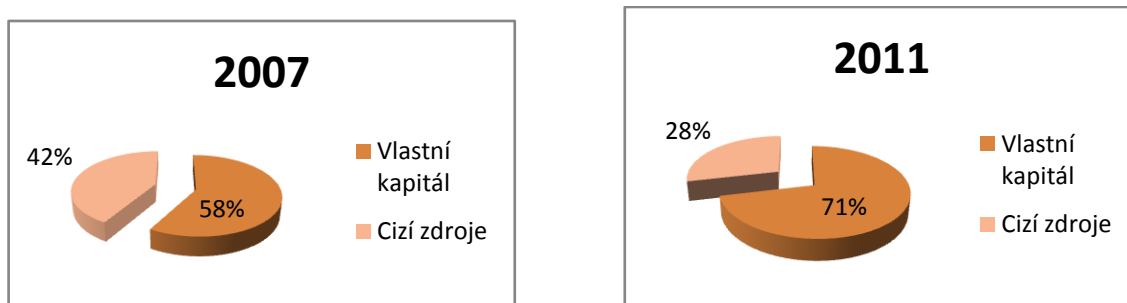
kontraktů záruční obchody. Bankovní úvěry nejsou z důvodu nedostatku finančních zdrojů v uplynulých letech vůbec využívány.

Tabulka 12: Vertikální a horizontální analýza finanční struktury společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

v %	2007	2008	2009	2010	2011	změna 2007 - 2008	změna 2008 - 2009	změna 2009 - 2010	změna 2010 - 2011
PASIVA	100	100	100	100	100	-19,2	29,4	-13,4	6,7
Vlastní kapitál	58	59	58	74	71	-18,3	27,8	10,	2,1
Základní kapitál	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-3	1	1	1	1	-126,9	0	0	0
Rezervní fondy	0	0	0	0	0	-15,2	28,5	5,5	14,6
VH minulých let	52	24	30	58	64	-63	63,6	67,6	16,7
VH účetního období	8	33	26	14	5	232,1	3,4	-55,1	-60
Cizí zdroje	42	33	43	23	28	-20,8	31,2	-47,6	21,2
Rezervy	4	18	12	8	5	251,4	-16,3	-39,9	-32,5
Dlouhodobé závazky	0	0	0	1	1	-65,2	211,5	44	54,6
Krátkodobé závazky	36	23	29	16	22	-48,6	67,8	-51,7	46,5
Bankovní úvěry	2	0	0	0	0	-100	0	0	0
dlouhodobé	1	0	0	0	0	-100	0	0	0
krátkodobé	1	0	0	0	0	-100	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	0	0	1	1	1	27,7	56,3	71,5	-15,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Na následujícím obrázku č. 18 je graficky znázorněno, že od roku 2007 se struktura pasiv změnila. I když už v roce 2007 převažují vlastní zdroje nad cizími zdroji, v roce 2011 je převaha vlastního kapitálu už 71 % oproti cizím zdrojům, a je tedy viditelné, že není potřeba čerpat jakékoliv bankovní úvěry, zatímco v roce 2007 se do této struktury promítl dlouhodobý i krátkodobý bankovní úvěr.



Obrázek 18: Analýza vybraných pasiv společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 a 2011

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza výnosů

Z hlediska dosahovaných výnosů je nejvýznamnější položkou položka **výkonů**, a to především tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Z tohoto hlediska můžeme usuzovat, že společnost je především výrobního charakteru, a poskytuje svoje vlastní výrobky a služby v oblasti stavebnictví. Ostatní položky nejsou v poměru k výnosům nijak výrazně zastoupeny, jelikož výkony tvoří v průměru 98 – 99 % výnosů společnosti.

V roce 2008 zaznamenala společnost nejvyšší nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, od roku 2009 tato položka klesá. V roce 2011 klesla na 1 985 milionů Kč, což je v porovnání s předchozím rokem opět pokles, i když ne tak znatelný jako v roce 2010. Tento pokles souvisí jednak s makroekonomickými faktory, jež se promítly do tržeb společnosti, a to především se světovou finanční krizí. V roce 2011 také dále pokračuje a zostřuje se v oblasti stavebnictví v ČR cenová válka, dochází tedy ke stagnaci vývoje z pohledu objemu tržeb.

Tabulka 13: Analýza výnosů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	14 510	37 476	32 604	9 446	1 694
Výkony	970 962	3 557 065	2 869 804	2 046 780	1 985 213
• Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	947 148	3 529 669	2 851 845	2 047 398	1 993 083
• změna stavu zásob	23 434	14 977	11 022	-849	-15 391
• aktivace	380	12 419	6 937	231	7 521
Tržby z prodeje DM a mat.	5 947	7 729	35 464	16 874	8 060
Ostatní provozní výnosy	3 689	24 176	5 533	9 300	13 474
Tržby z prodeje CP	31	4 200	0	0	0
Výnosy z DFM	5 000	0	0	0	0
Výnosové úroky	2 823	5 206	2 505	3 510	3 011
Ostatní finanční výnosy	630	5 297	1 082	709	144
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
VÝNOSY	1 003 592	3 641 149	2 946 992	2 086 619	2 011 596

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Tabulka 14: Vertikální a horizontální analýza výnosů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

v %	2007	2008	2009	2010	2011	změna 2007 - 2008	změna 2008 - 2009	změna 2009 - 2010	změna 2010 - 2011
Tržby za prodej zboží	1	1	1	0	0	158	-13	-71	-82
Výkony	97	98	97	98	99	266	-19	-29	-3
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	94	97	97	98	99	273	-19	-28	-3
změna stavu zásob	2	0	0	0	-1	-36	-26	-108	1713
aktivace	0	0	0	0	0	3168	-44	-97	3156
Tržby z prodeje DM a mat.	1	0	1	1	0	30	359	-52	-52
Ostatní provozní výnosy	0	1	0	0	1	555	-77	68	45
Tržby z prodeje CP	0	0	0	0	0	13448	-100	0	0
Výnosy z DFM	0	0	0	0	0	-100	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	84	-52	40	-14
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	741	-80	-35	-80
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝNOSY	100	100	100	100	100	263	-19	-29	-4

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza nákladů

Z hlediska nákladů je největší položkou **výkonová spotřeba**. Největší zastoupení položky výkonové spotřeby je charakteristické pro výrobní podniky. Výkonová spotřeba byla nejvyšší v roce 2008, od té doby klesá, i když v roce 2011 již zaznamenala mírný nárůst, vzhledem k mírnému zlepšení ekonomické situace v ČR. V rámci výkonové spotřeby je vyšší položka služeb, což je typické pro oblast stavebnictví.

Další významnou položkou v rámci nákladů jsou osobní náklady, které u společnosti zhruba korespondují s růstem či poklesem výkonové spotřeby. Počet zaměstnanců výrazně vzrůstal v letech 2008 a 2009, kdy byla i nejvyšší výkonová spotřeba. Naopak v letech 2010 a 2011 počet zaměstnanců klesal. Mzdy zaměstnanců nebyly v těchto obdobích nijak výrazně snižovány, ale v období roku 2010 a 2011 ani nijak výrazně nerostly.

Tabulka 15: Analýza nákladů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Náklady na zboží	14 317	37 321	33 312	9 316	1 480
Výkonová spotřeba	706 945	2 535 890	2 049 730	1 541 783	1 593 499
• spotřeba materiálu a energie	206 069	681 348	473 276	331 209	387 755
• služby	500 876	1 854 542	1 576 454	1 210 574	1 205 744
Osobní náklady	99 016	394 474	309 402	280 564	253 322
Daně a poplatky	1 378	4 642	5 560	4 421	3 368
Odpisy DHM a DNM	10 901	31 837	27 131	27 136	21 566
ZC prodaného DM a materiálu	4 619	5 760	30 920	9 601	5 375
Změna stavu rezerv provozní	2 984	77 881	-16 457	-13 735	24 665
Ostatní provozní náklady	5 611	39 471	11 402	7 280	7 783
Prodané CP	31	4 200	0	0	0
Změna stavu rezerv finanční	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	665	3 110	478	498	450
Ostatní finanční náklady	3 737	12 388	3 884	2 908	5 826
Daň z příjmu	38 214	111 737	97 023	39 114	23 176
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
NÁKLADY	888 418	2 737 002	2 141 598	1 585 802	1 657 736

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Tabulka 16: Vertikální a horizontální analýza nákladů společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

v %	2007	2008	2009	2010	2011	změna 2007 - 2008	změna 2008 - 2009	změna 2009 - 2010	změna 2010 - 2011
Náklady na zboží	2	1	2	1	0	161	-11	-72	-84
Výkonová spotřeba	80	93	96	97	96	259	-19	-25	3
spotřeba materiálu a energie	23	25	22	21	23	231	-31	-30	17
služby	56	68	74	76	73	270	-15	-23	0
Osobní náklady	11	14	14	18	15	298	-22	-9	-10
Daně a poplatky	0	0	0	0	0	237	20	-20	-24
Odpisy DHM a DNM	1	1	1	2	1	192	-15	0	-21
ZC prodaného DM a materiálu	1	0	1	1	0	25	437	-69	-44
Změna stavu rezerv provozní	0	3	-1	-1	1	2510	-121	-17	-280
Ostatní provozní náklady	1	1	1	0	0	603	-71	-36	7
Prodané CP	0	0	0	0	0	13448	-100	0	0
Změna stavu rezerv finanční	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	0	0	368	-85	4	-10
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	231	-69	-25	100
Daň z příjmu	4	4	5	2	1	192	-13	-60	-41
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY	100	100	100	100	100	208	-22	-26	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření

V tabulce č. 17 je zobrazen **vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření** v letech 2007 – 2011. Z tabulky je patrné, že mají od roku 2008 klesající tendenci. Přidaná hodnota se významně zvýšila právě v roce 2008, a od té doby neustále klesá. Pokles přidané hodnoty v roce 2011 byl např. oproti roku 2010 o 22,4 %. Výsledek hospodaření mírně rostl ještě v roce 2009, nyní má také klesající tendenci, v roce 2011 to bylo oproti roku 2010 o 60 %.

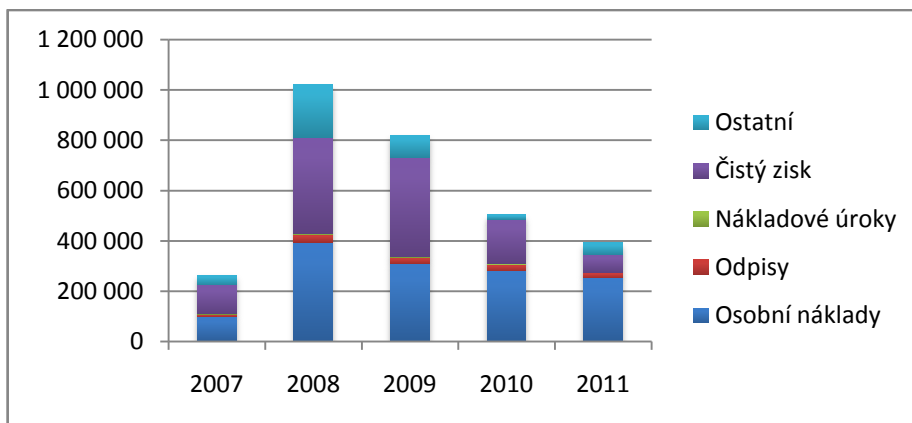
Tyto propady v hodnotách položek jsou způsobeny především nepříznivou ekonomickou situací v ČR a dopady světové ekonomické krize. Propad nezaznamenala pouze společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., ale i celé odvětví stavebnictví a dopravních inženýrských staveb.

Tabulka 17: Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Osobní náklady	99 016	394 474	309 402	280 564	253 322
Odpisy	10 901	31 837	27 131	27 136	21 566
Nákladové úroky	665	3 110	478	498	450
Čistý zisk EAT	115 174	382 438	395 607	177 733	71 086
Ostatní	38 454	209 471	87 748	19 196	45 504
Obchodní marže	193	155	292	130	214
Výkony	970 962	3 557 065	2 869 804	2 046 780	1 985 213
Výkonová spotřeba	706 945	2 535 890	2 049 730	1 541 783	1 593 499
Přidaná hodnota	264 210	1 021 330	820 366	505 127	391 928
Provozní VH	149 337	499 170	493 405	216 034	97 383
Finanční VH	4 051	-4 995	-775	813	-3 121
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období	115 174	382 438	395 607	177 733	71 086
EBT	153 388	494 175	492 630	216 847	94 262
EBIT	154 053	497 285	493 108	217 345	94 712
Nákladové úroky	665	3 110	478	498	450
Daň z příjmů	38 214	111 737	97 023	39 114	23 176

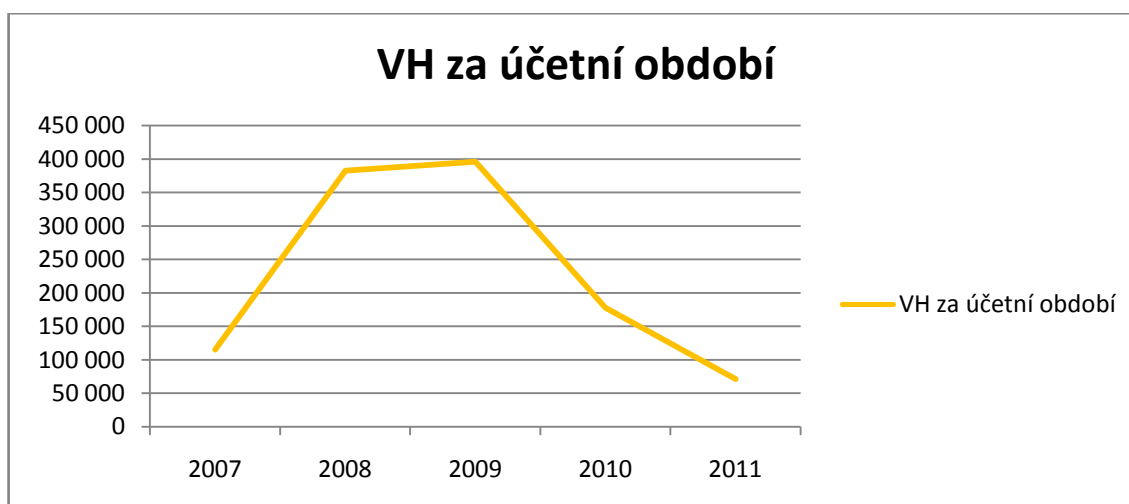
Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

V rámci **přidané hodnoty** lze analyzovat její **strukturu** (Přidaná hodnota = obchodní marže + výkony – výkonová spotřeba). Nejvíce se na poklesu přidané hodnoty podílí v posledních dvou letech osobní náklady. V roce 2008 a 2009 tvořil největší složku přidané hodnoty čistý zisk.



Obrázek 19: Vývoj přidané hodnoty společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 20: Vývoj VH společnosti Chládek a Tintěra, a.s. v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.2.2 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

V rámci analýzy rozdílových ukazatelů provádím rozbor čistého pracovního kapitálu, který má významný vliv na platební schopnost podniku.

Analýza čistého pracovního kapitálu

Tato analýza nám dokládá existenci tzv. „finančního polštáře“ u společnosti. Čistý pracovní kapitál má i přes výše zmíněné nepříznivé ekonomické podmínky **rostoucí**

tendenci, a to od roku 2007 až doposud. Oběžný majetek společnosti každoročně výrazně převyšuje krátkodobé cizí zdroje, což dokládá dobrou finanční situaci v plnění závazků podniku.

Tabulka 18: Analýza čistého pracovního kapitálu společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
ČPK	628 282	768 837	908 188	938 423	942 075
Oběžný majetek	1 145 469	1 030 044	1 346 489	1 149 987	1 252 008
Krátkodobé cizí zdroje	517 187	261 207	438 301	211 564	309 933

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]



Obrázek 21: Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.2.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Do poměrových ukazatelů, které ve finanční analýze propočítávám, řadíme ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Z finanční analýzy poměrovými ukazateli jsem se rozhodla vyřadit ukazatele kapitálového trhu, protože tyto jsou používány pro podniky obchodované na kapitálovém trhu. Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. nemá veřejně obchodovatelné akcie, jejím 100 % akcionářem je mateřská společnost enteria a.s., z tohoto důvodu ztrácí analýza kapitálového trhu pro podnik význam.

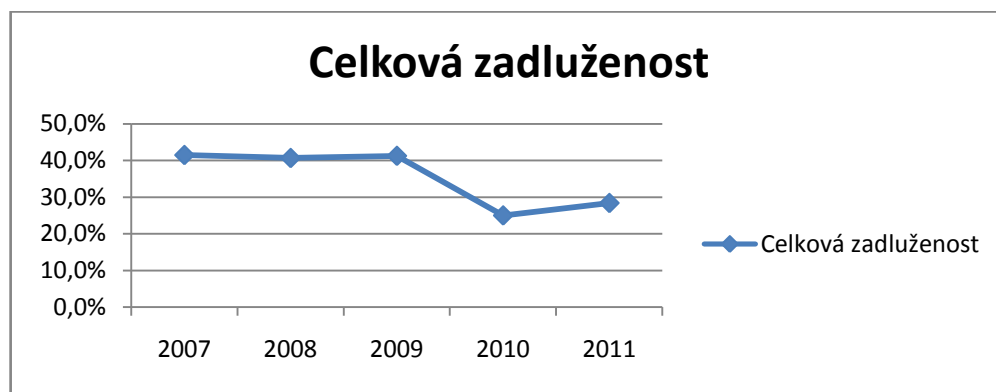
Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti zde poukazuje na celkovou dobrou finanční situaci podniku. Celková zadluženost společnosti byla nejvyšší v roce 2007, kdy společnost využívala dlouhodobý i krátkodobý bankovní úvěr. Od roku 2009 **celková zadluženost klesá**. V roce 2011 byla pouze 28,4 %, což je pod minimem doporučené hodnoty. Z analýzy zadluženosti, kde jsou všechny hodnoty podniku vysoce nad horní mezí, můžeme usoudit, že podnik nevyužívá téměř žádné cizí zdroje a zaměřuje se na financování a krytí dlouhodobého majetku svým vlastním kapitálem, a většinu složek jeho cizích zdrojů tvoří pouze krátkodobé závazky.

Tabulka 19: Analýza zadluženosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	41,5%	40,7%	41,3%	25,0%	28,4%
Míra zadluženosti	0,71	0,69	0,71	0,34	0,40
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	3,0%	0,4%	0,9%	2,4%	3,1%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	2,1%	0,3%	0,6%	0,8%	1,2%
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	3,13	6,31	7,50	7,98	8,95
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	3,20	6,32	7,54	8,05	9,06
Úrokového krytí (z EBIT)	231,66	159,90	1031,61	436,44	210,47
Úrokového krytí (z CF)	189,59	133,21	884,39	411,74	205,89

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 22: Vývoj zadluženosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 - 2011

Zdroj: Vlastní zpracování

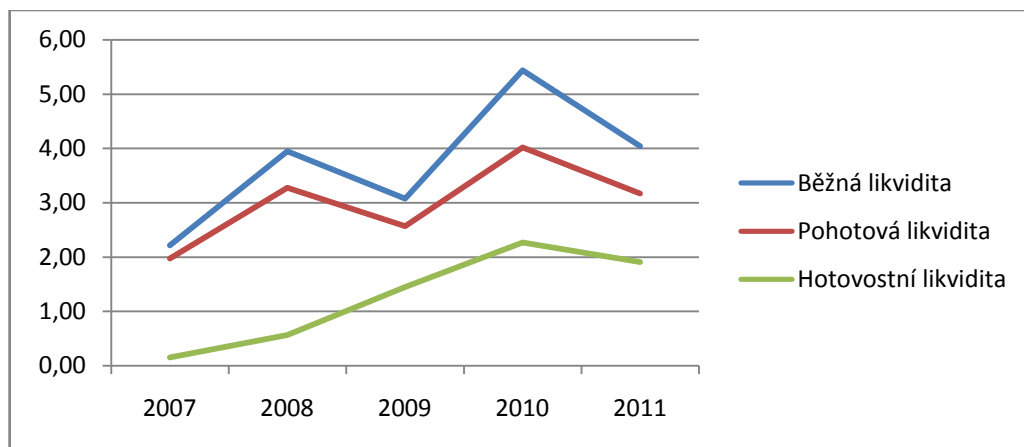
Analýza likvidity

V této analýze se ukazatel běžné likvidity kromě roku 2007, kdy se pohybuje v mezích doporučených hodnot, pohybuje vysoce nad rozmezím doporučených hodnot. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech také vysoce přesahuje rozmezí hodnot. Stejně tak se vysoko nad doporučovanými hodnotami pohybují ukazatele pohotové a hotovostní likvidity. **Schopnost podniku hradit své závazky je velmi vysoká.** Příliš vysoké hodnoty ovšem také svědčí o příliš vysokém pracovním kapitálu a drahém financování.

Tabulka 20: Analýza likvidity společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	2,21	3,94	3,07	5,44	4,04
Pohotová likvidita	1,97	3,27	2,57	4,02	3,17
Hotovostní likvidita	0,15	0,57	1,45	2,27	1,90
ČPK/OA	54,8%	74,6%	67,4%	81,6%	75,2%
ČPK/A	43,9%	66,5%	60,7%	72,5%	68,2%

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 23: Vývoj likvidity společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 – 2011

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza rentability

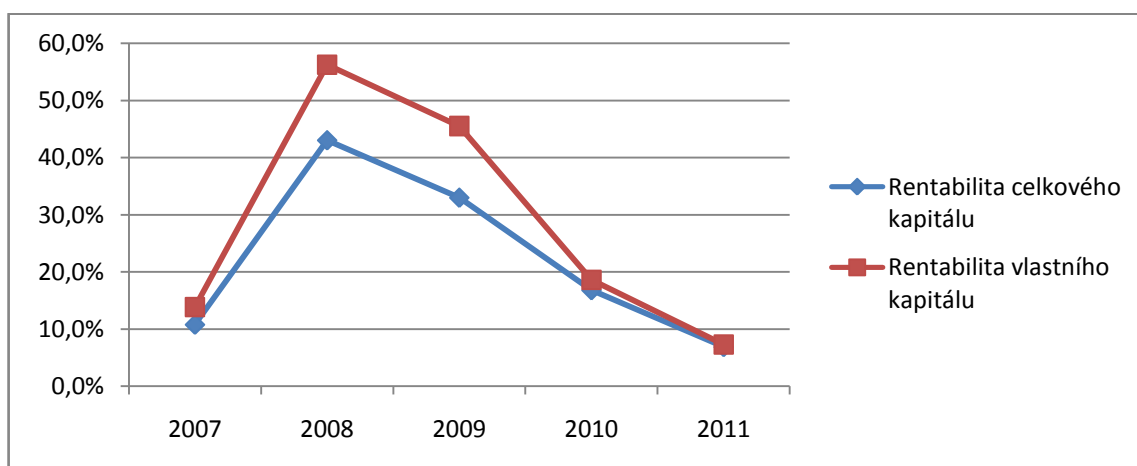
Dle analýzy rentability zisková marže podniku od roku 2009 klesá. V letech 2007 – 2009 byla rentabilita tržeb poměrně vysoká, a to z důvodu tvorby vyššího zisku. Rentabilita celkového kapitálu, tedy produkční síla podniku má také klesající tendenci. Stejně tak i rentabilita vlastního kapitálu, investovaného či úplatného kapitálu. Všechny ukazatele

rentability mají klesající tendenci, nákladovost naopak vzrůstá. I když je společnost neustále zisková, její zisky od roku 2009 klesají. Rentabilita podniku je tedy neustále na dobré úrovni, což svědčí o **poklesu rentability v celém odvětví a ekonomice**. Klesání rentability zde koresponduje se světovou ekonomickou krizí, kdy poklesla i produkce a ziskovost podniku.

Tabulka 21: Analýza rentability společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb ROS	11,9%	10,7%	13,5%	8,6%	3,5%
Rentabilita výnosů	15,4%	13,7%	16,7%	10,4%	4,7%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	10,8%	43,0%	33,0%	16,8%	6,9%
Rentabilita úplatného kapitálu ROCE	18,0%	73,1%	56,7%	22,7%	9,7%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	13,8%	56,2%	45,5%	18,6%	7,3%
Rentabilita investovaného kapitálu ROI	13,5%	56,1%	45,2%	18,4%	7,2%
Nákladovost	0,88	0,89	0,86	0,91	0,96

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 24: Vývoj rentability společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 – 2011

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza aktivity

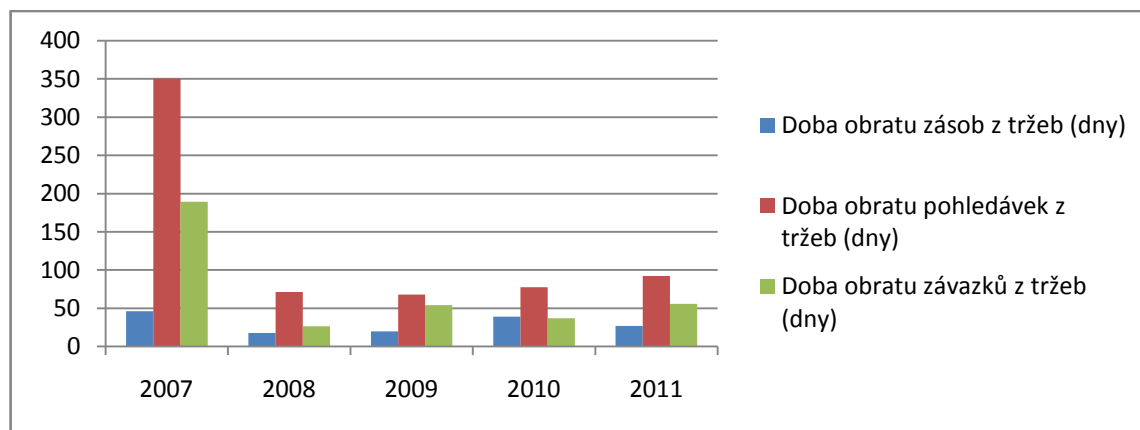
V rámci analýzy aktivity je ukazatel obratu aktiv všechny roky kromě roku 2007 nad minimální hodnotou 1, a to i když v posledních letech zaznamenal tento ukazatel pokles. Hodnota ukazatele je i **nad průměrem** odvětví za rok 2011, který byl 0,9. Doba obratu zásob,

pohledávek i závazků také v posledních letech klesla, přesto se drží nad průměrem odvětví. Podnik dobře využívá své vložené prostředky.

Tabulka 22: Analýza aktivity společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv z tržeb	0,68	3,10	1,95	1,60	1,45
Obrat celkových aktiv z výnosů	0,70	3,15	1,97	1,61	1,46
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	46	18	20	39	27
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	351	71	68	77	92
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	189	26	54	37	56
Obratovost pohledávek	1,03	5,06	5,30	4,65	3,90
Obratovost závazků	1,90	13,70	6,66	9,80	6,46

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 25: Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 – 2011

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní poměrové ukazatele

Pro dotvoření obrazu analyzované společnosti můžeme použít i další poměrové ukazatele. V tabulce č. 23 uvádím některé z nich. Ukazatel přidané hodnoty v poměru k počtu zaměstnanců má nejdříve stoupající tendenci a od roku 2008 opět klesá, což je dáno snižováním počtu zaměstnanců a poklesem přidané hodnoty. Stejně tak např. tržby na jednoho zaměstnance se do roku 2008 zvyšují, od roku 2008 klesají, což je dáno vývojem tržeb

společnosti. Výrazný podíl na výkonech společnosti má výkonová spotřeba, která dosahuje až k 80 %. Rostoucí tendenci naopak má podíl osobních nákladů na výkonech.

Tabulka 23: Další ukazatele společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

	2007	2008	2009	2010	2011
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	638	2 305	1 727	1 197	944
Tržby/počet zaměstnanců	2 337	8 079	6 147	4 914	4 826
Osobní náklady/počet zaměstnanců	239	890	651	665	610
Výkonová spotřeba/výkony	72,8%	71,3%	71,4%	75,3%	80,3%
Osobní náklady/výkony	10,2%	11,1%	10,8%	13,7%	12,8%
Odpisy/výkony	1,1%	0,9%	0,9%	1,3%	1,1%
Nákladové úroky/výkony	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Přidaná hodnota/výkony	27,2%	28,7%	28,6%	24,7%	19,7%
Osobní náklady/přidaná hodnota	37,5%	38,6%	37,7%	55,5%	64,6%
Odpisy/přidaná hodnota	4,1%	3,1%	3,3%	5,4%	5,5%
nákladové úroky/přidaná hodnota	0,3%	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%
VH před.zd./přidaná hodnota	58,1%	48,4%	60,1%	42,9%	24,1%

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.2.4 Souhrnné ukazatele finanční analýzy

Pomocí souhrnných ukazatelů finanční analýzy můžeme vyhodnotit **finanční zdraví podniku**, jeho celkovou finanční situaci, riziko bankrotu. V rámci těchto modelů provedu analýzu pomocí Altmanova Z-skóre, a pro srovnání indexem IN05.

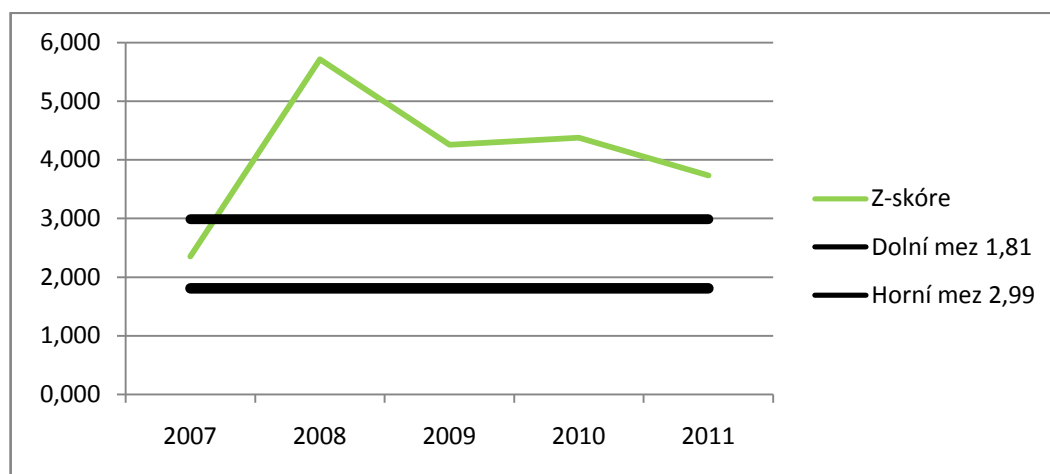
Altmanovo Z-skóre

Altmanovo Z-skóre nám ukazuje na finanční zdraví podniku. Nejvyšší hodnotu Z-skóre vykazoval podnik v roce 2008 a 2010. V roce 2011 hodnota oproti roku 2010 poklesla, ale stále se drží nad horní mezí, jež je stanovena na 2,99, a to na úrovni 3,735. Toto tedy poukazuje na **velmi uspokojivou finanční situaci podniku**.

Tabulka 24: Altmanovo Z-skóre společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

	2007	2008	2009	2010	2011
0,717*X1	0,315	0,477	0,435	0,520	0,489
0,847*X2	0,441	0,202	0,255	0,494	0,540
3,107*X3	0,334	1,336	1,024	0,522	0,213
0,420*X4	0,589	0,607	0,591	1,241	1,045
0,998*X5	0,675	3,090	1,949	1,599	1,447
Z-skóre	2,353	5,712	4,255	4,375	3,735

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 26: Výsledky Z-skóre společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 – 2011

Zdroj: Vlastní zpracování

INDEX IN05

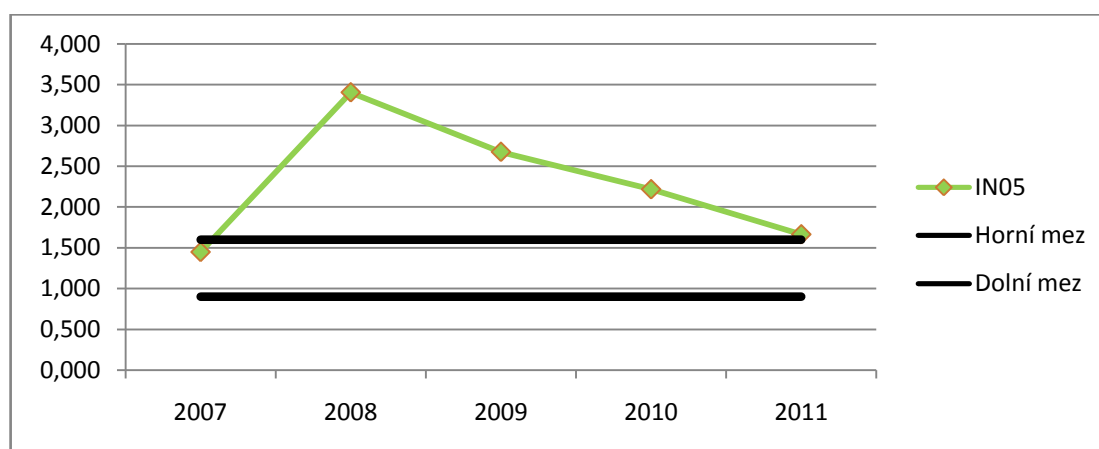
Dalším ze souhrnných ukazatelů, který poukazuje na finanční zdraví společnosti je INDEX IN05. V roce 2007 se společnost nacházela v tzv. šedé zóně indexu, mezi hodnotami. V roce 2008 index prudce stoupl. Od roku 2008 index klesá, v roce 2011 má hodnotu 1,663, což je lehce nad horní hranicí. Znamená to tedy, že i přes klesající tendenci stále **podnik tvoří hodnotu**.

Tabulka 25: INDEX IN05 společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

	2007	2008	2009	2010	2011
0,13*Aktiva/Cizí zdroje	0,313	0,319	0,315	0,361	0,361
0,04*EBIT/Nákladové úroky	0,360	0,360	0,360	0,360	0,360
3,97*EBIT/Aktiva	0,427	1,708	1,309	0,667	0,272
0,21*Výnosy/Aktiva	0,147	0,661	0,414	0,338	0,306
0,09*Oběžná aktiva/(Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry)	0,199	0,355	0,276	0,489	0,364
IN05	1,447	3,403	2,674	2,216	1,663

Maximum pro přesah koeficientu K2 = 9;
pro K1 = 2,78

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 27: Výsledky indexu IN05 u společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. v letech 2007 – 2011

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.2.5 Spider analýza

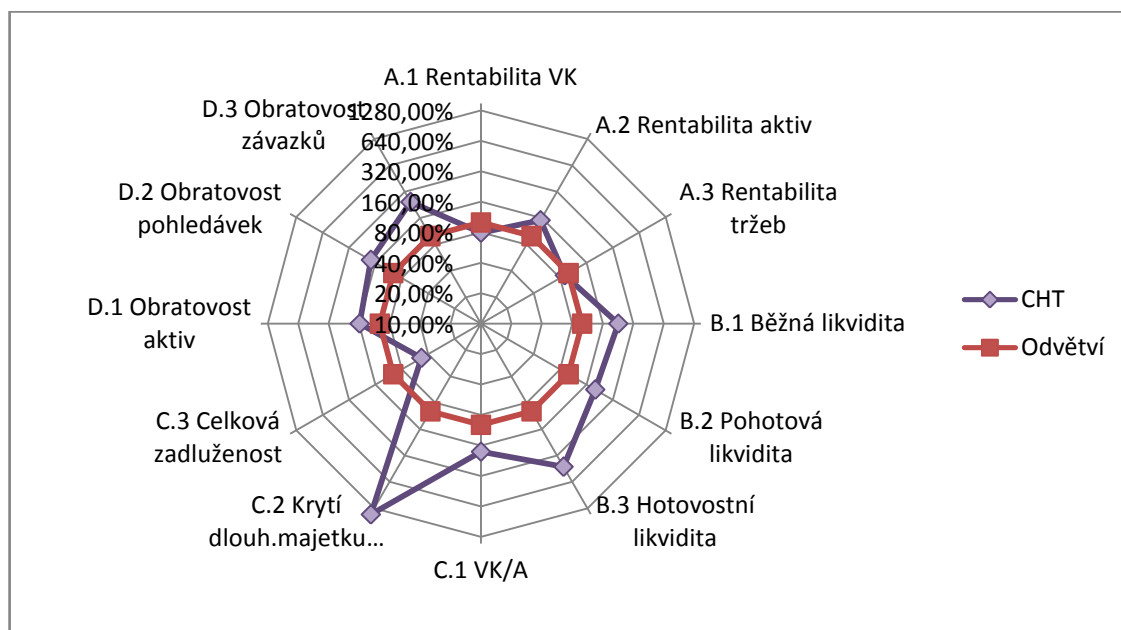
V rámci spider analýzy je **porovnán podnik s odvětvím stavebnictví**. Odvětví dosahuje lepších výsledků v rentabilitě vlastního kapitálu a tržeb. Společnost vykazuje vyšší rentabilitu aktiv. Nesrovnatelně vyšší likviditu vykazuje u všech třech typů podnik. Odvětví vykazuje lepší hodnoty v poměru vlastního kapitálu k aktivům. Podnik pak vykazuje opět nesrovnatelně lepší hodnoty v krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem a celkové zadluženosti, kdy celková zadluženost odvětví je na horní hranici. Ukazatele obrátivosti také hovoří ve prospěch podniku. Vzhledem k tomu, jak si v roce 2011 vedlo odvětví stavebnictví, vedl si podnik, a nadále si vede velmi uspokojivě.

Tabulka 26: Srovnání poměrových ukazatelů společnosti a odvětví v roce 2011

SPIDER ANALÝZA	Ukazatele	CHT	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita VK	7,3%	9,2%
	A.2 Rentabilita aktiv	6,9%	4,6%
	A.3 Rentabilita tržeb	3,5%	3,9%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	4,04	1,77
	B.2 Pohotová likvidita	3,17	1,57
	B.3 Hotovostní likvidita	1,90	0,44

Zadluženost	C.1 VK/A	0,71	0,39
	C.2 Krytí dlouh.majetku dlouh.kapitálem	9,06	0,60
	C.3 Celková zadluženost	28,4%	59,7%
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,45	0,92
	D.2 Obratovost pohledávek	3,90	2,16
	D.3 Obratovost závazků	6,46	2,64

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12] a ČSÚ



Obrázek 28: Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti a odvětví v roce 2011

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy v této podkapitole, se pokusím shrnout nejdůležitější východiska a závěry jednotlivých analýz vnějšího i vnitřního prostředí podniku a vyhodnotit jeho silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, které na podnik působí. SWOT analýza mi pomůže zjistit, jak formulovat cíle a strategie podniku vzhledem k faktorům, které v něm a na něj působí.

Tabulka 27: : SWOT analýza společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Silné finanční zdroje , nulová zadluženost, financování aktivit pouze vlastním kapitálem = obrovská konkurenční výhoda (bankovní záruky)	Slabá tvorba jasného strategického řízení , neexistence jasného strategického směru - není členěna hierarchie strategií, dokumenty netvořeny vůbec nebo nevyužívány v praxi
Dobré konkurenční schopnosti - firma je schopna konkurovat jak svými zdroji (finance, materiál, technika), tak svým zaměřením i kvalitou odvedených prací větším firmám na trhu	Nepřesné stanovení cílů v jiných než finančních oblastech a v oblastech výroby - prioritní zaměření na řízení finanční oblasti a produktivity výroby, neexistence vyvážených ukazatelů např. BSC
Dobré jméno a pověst firmy, tradice, kvalita	Neměřitelně nastavené cíle
Jedno z vedoucích postavení na trhu inženýrského stavitelství v ČR	Možná zranitelnost konkurenčními tlaky - cenové války, úplatkářství, a další
Konkurenční výhody - především finanční oblast firmy, ale i velký rozsah prováděných prací (zaměření firmy)	Poslední dobou klesající ziskovost i tržby - závisí na propadu celého oboru
Schopnost tvorby některých zdrojů vlastními prostředky, synergie mezi sesterskými společnostmi v holdingu, silné zázemí mateřského holdingu	Nízká úroveň vědy a výzkumu , podpory investic do vědy a výzkumu - malé zapojení se do výzkumných projektů, nízké investice do pokrokových technologií a know-how
Profesionální, kvalitní práci odvádějící a motivovaný personál	
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
Pomalý, téměř žádný růst trhu , spíše propad	Možnost zahrnout širší skupiny zákazníků , především soukromý sektor, menší zakázky - zvýšit ziskovost
Nepříznivá vládní politika , úprava veřejných zakázek, snížení vládních investic	Vstup na nové trhy - možnost zaměřit se na trhy domácností, výstavby bytů a domů, otevřít se více široké veřejnosti
Silné a stále rostoucí konkurenční tlaky , především na poli nákladů	Rozšíření výrobního programu a výrobních technologií pro stávající zákazníky
Zranitelnost recesí ve stavebnictví	Přidat komplementární produkty a služby , rozšíření sortimentu
Rostoucí vyjednávací síla zákazníků	Další rozvoj vertikální integrace v rámci holdingu

Zdroj: Vlastní zpracování

6 FORMULACE A ZHODNOCENÍ OPTIMÁLNÍ STRATEGIE

V této kapitole bude zformulována pomocí metod syntézy optimální strategie pro podnik, která bude srovnána se současnou strategií podniku. Vyhodnocení navrhovaných strategií a srovnání strategií stávajících je důležité nejen pro tvorbu nového strategického plánu, ale i pro návrhy zlepšení současného strategického řízení podniku.

Tabulka 28: Matice SWOT společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

<p>SO strategie využití - Využití silných finančních zdrojů a konkurenčních výhod, dobrého jména firmy, a ostatních silných stránek k průniku na trhy domácností, do soukromého sektoru, rozšíření služeb a výrobních programů na výstavbu bytů či domů, lze využít vertikální integraci v rámci holdingu a synergii sesterských firem při dalším rozvoji</p>	<p>WO strategie hledání - Nalezení pomoci v rámci holdingu při jasnějším strategickém řízení a stanovení cílů v nefinančních oblastech, zvýšení ziskovosti v rámci dalších trhů a menších zakázek, rozšíření technologií, podpora výzkumu a získávání nových technologií ve firmě.</p>
<p>WT strategie konfrontace - Snažit se o udržení dobré pozice na trhu i v období recese, propadu trhu, nepříznivé vládní politiky a konkurenčních tlaků, nepodlehnout vyjednávací síle zákazníků, udržet si "čistý štít" v etických záležitostech, především v oblasti státních zakázek. Překlenutí horšího období pomocí dobrého finančního zdraví firmy, tradice, kvality výroby a loajality zaměstnanců, snažit se o alespoň mírné zlepšení</p>	<p>WT strategie vyhýbání - Pouze snažit se udržet stávající pozici na trhu bez snahy ke zlepšení situace</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí matice SWOT analýzy znázorněné v tabulce č. 28, by byla nejvhodnější strategie ST, tedy strategie konfrontace, či tzv. obranná strategie. Tato strategie je nejvhodnější, vzhledem k hrozbám na trhu, kdy se podnik bude snažit minimalizovat hrozby a maximalizovat co nejvíce silné stránky. Podnik je dostatečně silný na to, aby mohl provádět expanzivní strategie, ale vzhledem k podmínkám v ekonomice a na trhu stavebnictví, převažují nyní hrozby nad příležitostmi, jež by podnik mohl využít, a tak by bylo vhodné snažit se o realizaci strategie ST.

Vyloženě ústupové strategie typu WT pro podnik také nejsou vhodné, protože se musí snažit o mírný růst i v kritickém období, vzhledem ke své síle a pozici na trhu, jež si musí snažit udržet, když ji nelze prozatím ještě posílit.

Koncem roku 2013 by dle makroekonomických predikcí mohl trh stavebnictví zaznamenat opět lehký nárůst, bylo by tedy vhodné, začít se soustředit také na strategii SO, tedy využít maximální příležitosti ze strany silných stránek. Dále by podnik mohl částečně začít využívat strategii kvadrantu WO, kdy by mohl posílit své slabé stránky pomocí příležitostí, jež se mu nabízejí.

6.1 Současná strategie podniku

Současný strategický plán podniku obsahuje misi a vizi podniku a strategii podniku, výhledově tvořenou na cca 2 roky dopředu. Strategie vyhotovovaná v podniku se týká především ekonomické oblasti. Pohled na současnou strategii podniku nám udává následující rozbor strategií pro vybrané hospodářské roky 2007 – 2012.

Mise podniku

Svoji misi vyjadřuje podnik Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. jako „*být užitečný svému okolí*“.

Vize podniku

Vizí podniku Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je „*být producentem kvalitního a poptávaného zboží a služeb, dobrým zaměstnavatelem a nositelem a reprezentantem jasně formulovaných mravních a sociálních hodnot*“.

Strategie podniku

Každoročně zveřejňuje společnost výroční zprávy o podnikatelské činnosti společnosti, v kterých uvádí nejen informace o průběhu uplynulého hospodářského roku a výsledky hospodaření, ale i informace o aktuálním vývoji, strategii a výhledu hospodaření společnosti. Zásadní změny ve strategii společnosti v minulých letech se promítly následovně.

Hospodářský rok 2007, 2008

Tyto hospodářské roky byly ve společnosti velmi úspěšné, a jsou nazývány „*roky změn*“.

Velkým strategickým rozhodnutím společnosti bylo rozdělení společnosti odštěpením k 1.10.2007. Toto byla dosud nejvýznamnější organizační změna firmy. Byl spuštěn záměr reorganizace, vytvoření nové kvality organizace a řízení holdingu. Byla zahájena spolupráce s mateřskou firmou na obchodní bázi spočívající v outsourcingu odborných služeb, zejména marketingových, poradenských, organizačně-právních, public-relations a reklamy, služeb personálních, ekonomických, logistických, zpracování informací, atd. V tomto roce byl také implementován rozsáhlý informační systém IS Maconomy.

Do strategického plánu na následující hospodářský rok 2009 byly zahrnuty tyto kroky:

- stabilizace počtu pracovníků;
- omezení investic;
- zvýšení obchodní aktivity zejména orientované na zakázky s termínem realizace v r. 2010;
- zajištění závazkových limitů, jak pro bankovní záruky, tak pro provozní úvěry odpovídající rozsahu činnosti a plánovaným obchodním záměrům;
- pro hospodářský rok 2009 byl nastaven finanční plán na výši obrátu 2,25 mld. Kč a výše zisku před zdaněním 315 mil. Kč;
- pro hospodářský rok 2010 byl nastaven finanční plán ve výši obrátu 2 mld. Kč a udržení dosavadního zisku.

Hospodářský rok 2009

V tomto hospodářském roce se společnost po provedené reorganizaci naplno věnovala vlastní podnikatelské činnosti a upřela pozornost na „core bussines“. Byl navýšen počet pracovníků a investice byly omezeny na nezbytně nutné výrobní vybavení. Byl zaveden nový mzdový systém s cílem prohloubení ocenění pracovníků vykonávajících práci v náročných podmínkách (odlučné), a byl zaveden program regenerace sil zaměstnanců.

Do strategického plánu na následující hospodářský rok 2010 byly zahrnuty tyto kroky:

- úprava předpokladu ročního plánu tržeb na rok 2010 směrem dolů o cca 400 mil. Kč, dosažení obrátu 2 mld. Kč, pokles zisku před zdaněním o 100 mil. Kč;
- zavedení úsporných opatření – racionalizace finančních výdajů ve všech odvětvích činnosti;
- stabilizace počtu pracovníků;

- omezení investic;
- zvýšení obchodní aktivity zejména orientované na zakázky s termínem realizace v r. 2011;
- příprava dalších organizačních a systémových opatření pro r. 2011;
- pro rok 2011 finanční plán ve výši obrátu 1,7 mld. Kč a udržení kladného výsledku hospodaření.

Hospodářský rok 2010

Tento rok byl významně ovlivněn ekonomickým útlumem stavebního trhu. Dále byla společnost v tomto roce významně ovlivněna ustanovením nové Vlády ČR počátkem programu úsporných opatření, které se výrazně dotýkají stavebního sektoru, především oblasti veřejných zakázek. Investice společnosti byly nadále omezeny na pořízení nezbytně nutného výrobního vybavení. V roce 2010 společnost poprvé v historii přistoupila k redukci výrobních kapacit a snížila počet zaměstnanců na 422. Nadále byl uživatelský a funkčně dopracováván informační systém Maconomy.

Do strategického plánu na následující hospodářský rok 2011 byly zahrnuty tyto kroky:

- úprava ročního plánu tržeb směrem dolů na cca 1,8 mld. Kč, pokles zisku před zdaněním o 140 mil. Kč, cca na 70 mil. Kč;
- zavedení úsporných opatření – racionalizace finančních výdajů ve všech odvětvích;
- přehodnocení výrobních kapacit ve vazbě na předpokládanou velikost segmentů trhu;
- omezení investic;
- zvýšení obchodní aktivity orientované na zakázky s termínem realizace v r. 2012;
- příprava dalších organizačních a systémových opatření pro r. 2012;
- plán obrátu v objemu 1,7 mld. Kč a udržení kladného výsledku hospodaření.

Hospodářský rok 2011

V tomto roce pokračoval ekonomický útlum ve stavebnictví. Hlavním cílem společnosti bylo v tomto období neztratit své dlouhodobě budované pozice na trhu, což se do značné míry podařilo. Firma nadále ekonomicky posílila, a realizovala zakázky s maximálním důrazem na udržení spokojenosti zákazníků a respektu subdodavatelských firem a konkurence.

Společnost nadále neplánuje plošnou redukci pracovních zdrojů, jež byly dlouhá léta budovány. Základním úkolem je zajistit dostatek pracovní náplně pro stávající výrobní kapacity, udržovat svoji výkonnost a finanční stabilitu. Společnosti se podařilo stabilizovat počty pracovníků a nastavit je na své výrobní kapacity.

Do strategického plánu na následující hospodářský rok 2012 byly zahrnuty tyto kroky:

- ustanovení předpokládaného ročního plánu tržeb na rok 2013 na objem cca 1,95 mld. Kč a očekávaný pokles zisku před zdaněním na cca 70 mil. Kč;
- zvýšení obchodní aktivity zejména orientované na zakázky s termínem realizace v r. 2013;
- přehodnocení výrobních kapacit jednotlivých divizí ve vazbě na předpokládanou velikost segmentů trhu;
- realizace úsporných opatření – racionalizace finančních výdajů ve všech odvětvích;
- pokračování omezení investic;
- pro rok 2013 plán obrátu firmy v objemu cca 1,7 mld. Kč a udržení kladného výsledku hospodaření.

Současná strategie firmy

Současná strategie firmy obsahuje tyto cíle pro výhled hospodářského roku 2012/2013:

- dosažení zisku cca 70 mil. Kč (kladného výsledku hospodaření);
- dosažení výše obrátu v objemu cca 1,7 mld. Kč;
- dosažení výše tržeb cca 1,95 mld. Kč;
- udržení si pozice na trhu, výkonnosti a finanční stability;
- pokračování omezování investic – pouze nutné investice do výrobního zařízení;
- úsporná opatření – zhodnocování a přezkum finančních výdajů ve všech odvětvích;
- přehodnocení výrobních kapacit divizí dle velikosti segmentů trhu.

6.2 Formulace optimální strategie

Strategické cíle firmy uvedené v kapitole 6.1 se **nezdají být dostačující**, jelikož v převážné míře zahrnují pouze finanční ukazatele, a orientují se především na finanční cíle. Abychom dosáhli uceleného návrhu strategie firmy, musíme do návrhu cílů

zahrnout ještě další perspektivy, které mají vliv na činnost podniku jako celku. K určení směru strategie nám může pomoci v kapitole 5.5 vypracovaná **SWOT analýza**, případně abychom mohli firmu výkonně řídit a dosáhli tak své vize, můžeme určit svou strategii např. pomocí systému vyvážených ukazatelů **Balanced Scorecard**.

6.2.1 Balanced Scorecard

Pomocí metody Balanced Scorecard lze vyhotovit ukazatele podniku v rámci čtyř perspektiv, pomocí nichž můžeme následně sestavit např. **strategickou mapu**, která nám podá ucelený náhled na formulaci a tvorbu optimální strategie podniku.

V rámci perspektiv Balanced Scorecard jsou navrženy následující cíle a jejich měřítka.

Finanční perspektiva

- Tvorba zisku (udržení si kladného výsledku hospodaření) – lze změřit procentuelní změnou hospodářského výsledku oproti hospodářským výsledkům minulých období.
- Zvýšení obrátu a tržeb – lze změřit pomocí finančních ukazatelů (např. rentabilita tržeb, obrát celkových aktiv z tržeb).
- Udržení si finanční stability – udržet si minimální hodnotu Altmanova Z-skóre 2,00.

Perspektiva zákazníků

- Udržení si stávajícího podílu na trhu, především v systému veřejných zakázek – zakázky od státu více jak 70 % zakázek firmy.
- Zkvalitnění péče o významné zákazníky – subjektivní měření spokojenosti zákazníků.
- Zlepšení spokojenosti zákazníků – snížení počtu reklamací.

Perspektiva interních procesů

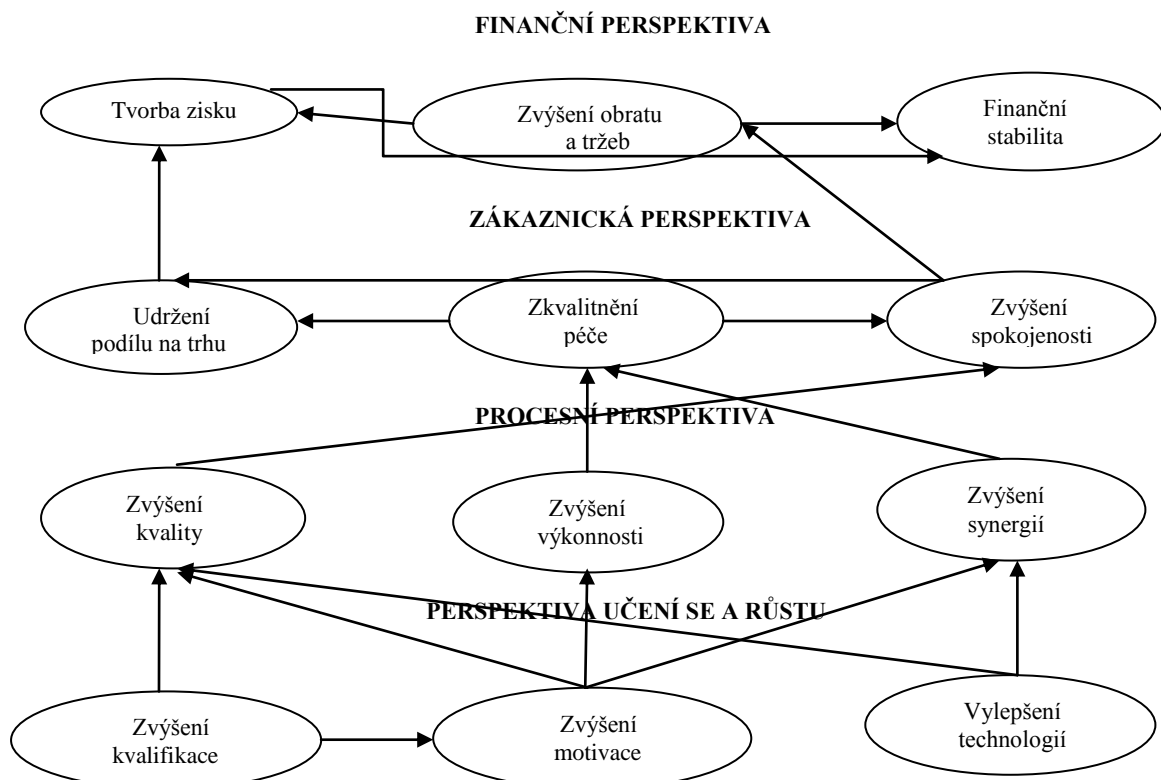
- Zkvalitnění výroby a služeb – obnova certifikace ISO, náklady na jakost.
- Vyšší výkonnost a produktivita práce – měření pomocí poměrových ukazatelů (např. přidaná hodnota na zaměstnance).

- Zlepšení spolupráce se sesterskými společnostmi a mateřskou společností, mezi zaměstnanci = zlepšení synergií – subjektivní měření, měření např. pomocí pravidelného hodnocení počtu kontaktů.

Perspektiva znalostí a učení se

- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců – školení, kurzy, atd. – lze měřit náklady na zaměstnance.
- Zvyšování motivace zaměstnanců – dosažení stability pracovních zdrojů pomocí finanční a nefinanční motivace a stimulů, lze měřit např. mírou fluktuace.
- Udržování a získávání nejnovějších technologií – lze měřit např. počtem nákupů nových strojů a zařízení, počtem provedených inovací, modernizací a vylepšení.

Nejvýznamnější vazby mezi čtyřmi perspektivami BSC jsou znázorněny na strategické mapě na obrázku č. 29.



Obrázek 29: Strategická mapa společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.2 Formulace a vyhodnocení vhodné strategie

Pro podnik je nejvýhodnější, vzhledem k jeho organizační struktuře, zvolit kromě podnikové strategie také strategie, jež jsou formulovány jako obchodní strategie pro jednotlivé divize (ty lze považovat za strategické obchodní jednotky – SBU), dále strategie funkční, jež jsou rozpracovány také pro jednotlivé divize.

V rámci jednotlivých divizí by měl být zaveden systém, který propojuje funkční strategie pro každou divizi. V současné době jsou vytvářeny plány výroby a zakázek pro jednotlivé divize, jedná se tedy především o jednu z funkčních strategií, a to o strategii výrobní.

V rámci firemní strategie jsou sledovány strategie v oblasti řízení lidských zdrojů, finančních cílů, výzkumu a vývoje a informačních technologií. Tyto firemní strategie jsou následně předávány do divizí. Marketingové strategie, a veškeré specifické činnosti jsou zajišťovány formou outsourcingu mateřskou společností, a předávány vedení společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. ke splnění.

Podnik by dle mého názoru, který se ve většině shoduje s názorem vedení společnosti, měl zvolit **strategii stability**, tedy upevnit své postavení, případně strategie kombinované (souběžně se strategií stability v případě nalezení tržní mezery, využití příležitosti). Podnik se nachází ve stadiu zralosti a nehodlá měnit své služby, zákazníky, případně rozvíjet trhy. Toto rozhodnutí je v současnosti rozumné, přináší podniku nejnížší rizika a následuje úspěšné cesty, které si doposud vytvořil. Strategii kombinovanou s postupně rostoucí expanzí by podnik mohl využít do budoucna, vzhledem k současné nepříznivé ekonomické situaci ve stavebnictví, by ale případná expanze nyní téměř nebyla ani možná. Okolí podniku se v současné době téměř vůbec nemění, podnik je efektivní i přes nynější krizi, dělá věci dobře, a v tom by také měl pokračovat, a snažit se udržet si své postavení na trhu.

Dle mého zjištění má podnik obrovský potenciál do budoucna, nevyužité zdroje a příležitosti, které je ovšem rozumné v současné době pozdržet výhledově do „lepšíh časů“. Následně bych doporučovala klást větší důraz na tvorbu růstové strategie a strategie penetrace trhu, kterých podnik příliš nevyužívá, protože je „spokojen s tím, co má“. Management podniku by měl pravidelně analyzovat trh, svoji konkurenci, vyváženost svých dodavatelů, atd. Management podniku by se neměl zaměřovat pouze na finanční cíle, ale i na další oblasti, např. výzkum a vývoj, nové technologie a nové trhy.

7 SHRNU TÍ ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ, DOPORUČENÍ

Tato diplomová práce je věnována analýze strategického řízení a následnému vyhodnocení současné strategie ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. V této souvislosti byla formulována doporučení pro zlepšení výsledku hospodaření a postavení společnosti na trhu.

V teoretické části práce byly ve dvou kapitolách specifikovány základní pojmy strategického managementu a vybrané metody strategické analýzy a strategického řízení podniku.

Podnik Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., je ryze českou firmou podnikající na stavebním trhu, především v oblasti inženýrského stavitelství. Podnik se věnuje výstavbě a renovaci inženýrských dopravních sítí (železnic a silnic), a dále pozemním stavbám a doplňkovým službám ve svém oboru. V rámci základní charakteristiky podniku byl vymezen předmět činnosti podniku, popsána jeho organizační struktura, to, jak se podnik vyvíjel, jaká je jeho filozofie a jaká je jeho majetková struktura. Byl zjištěn důležitý milník v historii i ve strategickém řízení podniku v roce 2007, kdy bylo provedeno odštěpení části podniku a založení mateřské holdingové společnosti, která nyní zaštiťuje nejen podnik Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., ale tvoří jeden z velkých holdingů v České republice, spojující více stavebních firem.

V nejrozsáhlejší kapitole této práce byla provedena podrobná strategická analýza, jež vyhodnotila postavení podniku na trhu a jeho celkovou situaci. Byly zjištěny faktory ovlivňující stavebnictví v České republice, které působí na podnik a které mu buď pomáhají v jeho podnikatelské činnosti, nebo ho v některých případech znevýhodňují. Byla provedena makroekonomická analýza, jež zjistila závažný propad stavebního trhu v posledních letech, který byl z větší části způsoben finanční krizí. Jejím důsledkem bylo kromě jiného snížení počtu veřejných zakázek a snížení vládních výdajů, jež jsou pro firmu Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. velmi důležité, protože více než 70 % z jejich odběratelů tvoří státní instituce. Dále byla provedena analýza konkurence, kdy byla vyhodnocena jak stávající, tak možná nová konkurence na trhu, dodavatelé a odběratelé firmy. Bylo zjištěno, že firma má dobré konkurenční schopnosti a velkou konkurenční výhodu spočívající především ve finančních zdrojích firmy. Byla zjištěna rostoucí vyjednávací síla zákazníků související se silnými konkurenčními tlaky ve stavebnictví. Následně byla provedena analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, jež zahrnovala hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje. Firma Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. disponuje nemovitým i movitým majetkem a nehmotnými

zdroji v řádově desítkách milionů korun. V současné době zaměstnává cca 400 zaměstnanců a většinu svých aktivit financuje z vlastních finančních zdrojů. Finanční zdroje byly podrobněji rozebrány ve finanční analýze, která vyhodnotila nejen absolutní, poměrové a rozdílové ukazatele podniku, ale provedla i analýzu jeho finančního zdraví a jeho srovnání s trhem. Bylo zjištěno, že firma se i přes klesající tendenci výsledku hospodaření v posledních letech těší velmi dobrému finančnímu zdraví a většina jejích finančních ukazatelů je vysoce nad odvětvovým průměrem.

V rámci strategické analýzy byly zjištěny následující skutečnosti o podniku.

- Podnik má za dobu své existence vybudované dobré postavení na trhu stavebnictví.
- Hlavním odběratelem výrobků a služeb jsou státní instituce.
- Vzhledem k rozsahu činností má společnost i přes svoji malou velikost dobré postavení mezi konkurenty.
- Podnik disponuje velkým množstvím zdrojů, které využívá ke své podnikatelské činnosti.
- Podnik nevyužívá jakékoliv formy úvěrů, je kromě krátkodobých závazků naprosto nezadlužen, k veškerému financování využívá pouze vlastní zdroje, což je jeho velkou konkurenční výhodou.
- Podnik má velmi dobré míry finančních poměrových ukazatelů, ve většině případů nad průměrem, a to i přesto, že výsledek hospodaření v poslední době poklesl, což je způsobeno nízkou mírou poptávky ve stavebnictví. Přesto firma neustále vytváří zisk a roste její čistý pracovní kapitál.
- Podnik je velmi prosperující, na což poukazují i indexy finančního zdraví, ve kterých i přes jejich nynější klesající tendenci, neustále vykazuje hodnoty vysoce nad horní mezí.
- V rámci vyhodnocení pomocí spider analýzy se podnik ve většině případů drží i nad odvětvovým průměrem.
- Má nízkou fluktuaci zaměstnanců a své zaměstnance bere jako hlavní devizu své činnosti, a proto o ně náležitě pečuje.
- Společnost má dobré jméno, a je považována za společnost s přímým a čestným jednáním.

Pomocí SWOT analýzy byl určen jeden ze směrů, jímž se může podnik do budoucna ubírat. Byly také zjištěny lehké nedostatky ve strategickém řízení, které je spíše kreativní

a intuitivní, a chybí některé dokumentace či postupy, které by strategické řízení podpíraly. Byl proveden návrh ukazatelů metodou Balanced Scorecard, kdy byly vymezeny oblasti, na které je možné se do budoucna více zaměřit, vzhledem k tomu, že firma se v rámci strategického řízení neustále řídí víceméně jen pomocí finančních ukazatelů.

Bylo zjištěno, že současná strategie firmy, strategie stability, je v současné době vhodnou strategií volenou vzhledem k situaci na trhu, která není příliš dobrá. Prognóza na trhu stavebnictví zatím nedává velkou naději ke změně strategie. Firma má již vybudovanou pozici, a tu se bude snažit v této těžké době udržet. Výhledově by se ovšem firma mohla zaměřit na některá zlepšení uvedená v závěrečné kapitole, a zvolit některou ze strategií růstu, aby dosáhla lepších výsledků nejen ve finanční oblasti, což znamená např. průnik na nové trhy, zaměření se na nové odběratele, nové technologie, výzkum a vývoj atd.

Cíl této práce, kterým bylo posoudit strategické řízení a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení výsledku hospodaření ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., byl podle mého názoru splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [2] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-716-9230-1.
- [3] COLLIS, David J. *Corporate Strategy. Resources and the Scope of the Firm*. 1st Ed. Chicago: Irwin, 1997, 764 s. ISBN 02-561-7894-1.
- [4] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pohyb obyvatelstva 1. - 4. čtvrtletí 2012* [online]. 2013-03-14. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031413.doc>.
- [5] Enteria a.s. [online]. 2013. [cit: 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.enteria.cz/cz/o-enterii/filozofie/>.
- [6] E.STAV. *TOP 100 - stavební činnost (Česko)* [online]. 2000-2013. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.estav.cz/stat/top/stav-obrat-cz.asp>. ISSN 1214-0341.
- [7] GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 3rd ed. Malden, Mass: Blackwell Publishers, 1998. ISBN 06-312-0780-5.
- [8] GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších Metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [9] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a HORÁK, Roman. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [10] Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.cht-pce.cz/cht/cz/o-chladek-tintera/zakladni-informace/>
- [11] *Úplné znění stanov společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.* Pardubice, 2011.
- [12] Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. *Výroční zprávy a účetní závěrky společnosti z let*

2007 - 2011. Pardubice, 2007 - 2011.

- [13] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-864-1946-2.
- [14] JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan a WHITTINGTON, Richard. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, xxxi, 891 s. ISBN 9780273711926X.
- [15] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [16] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [17] LYNCH, R. *Corporate strategy*. 3rd edition. Harlow: Prentice Hall, 2003. ISBN 0-273-65854-9
- [18] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [19] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. leden 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1.pdf.
- [20] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2012* [online]. leden 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: download.mpo.cz/get/47712/53832/595389/priloha001.pdf
- [21] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za 1. pololetí 2012* [online]. 2013-03-1. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument120082.html>.
- [22] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Finanční analýza podnikové*

sféry za rok 2011 [online]. 2012-08-01. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z:

<http://www.mpo.cz/dokument105732.html>.

[23] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [online].

[cit. 2013-03-02]. Dostupné z: www.justice.cz

[24] OSBORNE D., GAEBLER, T. *Reinventing Government* In Vacek. *Znovunalezení vlády. Komentovaný výtah knihy Reinventing Government*. Plzeň : Fakulta ekonomická Západočeská univerzita v Plzni, 2005.

[25] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

[26] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1997, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

[27] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

[28] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

[29] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.

[30] THOMPSON, A., STRICKLAND, A. J. *Strategic management: concepts and cases*. Burr Ridge: Irwin, 1993. ISBN 0-256-12707-7.

[31] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

[32] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.