

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Strategická analýza společnosti Škoda Transportation a.s.

Autor diplomové práce: Tomáš Tomek

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Strategická analýza společnosti Škoda Transportation a.s.“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne: 15. 4. 2016

Podpis

P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu své diplomové práce
panu prof. Ing. Jiřímu Dvořáčkovi, CSc. za ochotu, odbornou pomoc,
cenné rady a připomínky, které mi při vypracování práce poskytl.

Název diplomové práce:

Strategická analýza společnosti Škoda Transportation a.s.

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je provést strategickou analýzu společnosti Škoda Transportation, a.s. Strategická analýza bude provedena za období 2010 – 2014 a získané výsledky budou porovnány s konkurencí a odvětvím. Práce je standardně rozdělena do čtyř částí, kdy v úvodu jsou stanoveny základní informace o řešeném problému a důvody pro její zpracování. Následující teoretická část představuje základní nástroje a postupy strategické a finanční analýzy, jež jsou v praktické části aplikovány. V závěru práce je uveden souhrn zjištěných poznatků.

Klíčová slova:

Strategická analýza, SWOT analýza, PEST analýza, finanční analýza, Porterův model pěti sil

Title of the Master's Thesis:

Strategic analysis of the company Škoda Transportation a.s.

Abstract:

The aim of this thesis is to perform a strategic analysis of the company Škoda Transportation, a.s. Strategic analysis will be carried out for the period 2010 – 2014 and the obtained results will be compared with the competition and the industry. The thesis is divided into four parts: introduction, theoretical part, analytical part and summary. The reasons, why the topic has been chosen and basic information about the problem, are mentioned in the introduction. Theoretical part contains methods and techniques which are then used in analytical part. The last part summarizes results obtained in the analytical part.

Key words:

Strategic analysis, SWOT analysis, PEST analysis, financial analysis, Porter's five forces

Obsah

ÚVOD	7
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1.1. Strategické řízení	8
1.1.1. Strategie.....	8
1.1.2. Strategická analýza.....	17
1.2. Externí analýza	19
1.2.1. Analýza makrookolí	19
1.2.2. Analýza mikrookolí.....	21
1.3. Interní analýza	26
1.3.1. Identifikace zdrojů podniku	26
1.3.2. Finanční analýza.....	27
1.4. SWOT analýza.....	34
2. Praktická část.....	35
2.1. Charakteristika společnosti Škoda Transportation, a.s.	35
2.1.1. Základní informace	35
2.1.2. Historie	36
2.1.3. Produkty	37
2.2. Externí strategická analýza	38
2.2.1. Analýza makrookolí	38
2.2.2. Analýza mikrookolí.....	42
2.3. Interní strategická analýza	46
2.3.1. Identifikace zdrojů podniku	46
2.3.2. Finanční analýza.....	47
2.3.3. SWOT analýza	66
3. ZÁVĚR.....	68
ZDROJE	70
Seznam obrázků	73
Seznam grafů.....	73
Seznam tabulek	73
PŘÍLOHY	75

ÚVOD

Pro téma své diplomové práce jsem si zvolil strategickou analýzu. V současné době čelí organizace velkým změnám na trhu. Globalizace je všudypřítomná, již není možné uvažovat pouze lokální trh a předpokládat, že současný vývoj bude pokračovat i v budoucnu. Globalizace vede ke zvýšené konkurenci, na kterou je potřeba patřičně reagovat. Takle konkurence se může vztahovat jak ke konkrétním produktům, tak i k novým technologiím, cenám a celkové schopnosti pružně reagovat. Nynější tržní prostředí se dá charakterizovat pojmem turbulentní. Co to znamená? Dochází k radikálním, nevypočitatelným změnám. Postupy a výrobky, které byly doposud využívány, jsou zastaralé a současné zavedené trhy se mění a vytváří se nové. Turbulence je někdy také nazývána chaosem. Změny jsou značně dynamické, jedná se často o radikální změny a nikoliv pouze o inkrementální. Avšak i okolí, které vykazuje znaky chaosu a náhody, má ve skutečnosti své zákonitosti, na které je nahlíženo buď v jiných souvislostech, než ve kterých existují nebo nejsou dosud objeveny. Poznání těchto zákonitostí nám umožní vhodným způsobem reagovat a připravit se, popřípadě využít nových příležitostí.

Cílem diplomové práce je provést strategickou analýzu společnosti Škoda Transportation a.s. a na základě jejich výsledků stanovit konkrétní doporučení pro další vývoj společnosti. Společnost Škoda Transportation a.s. byla vybrána, neboť patří mezi přední strojírenské společnosti v České republice, jejich výrobky jsou ve velkém množství zastoupeny na území celé republiky a společnost má také velký vliv na rozvoj samotného odvětví. Vhodná strategie společnosti takové velikosti a s takovým vlivem bude mít zásadnější význam na okolí, než kdyby podobné kroky podstoupila společnost klasifikována např. jako mikropodnik.

Práce je standardně členěna do čtyř částí. První část se věnuje představení samotné práce, důvodům pro zpracování a stanovení cílů, kterých má být dosaženo. Po úvodní části následuje část teoretická, ve které jsou uvedena teoretická východiska pro zpracování praktické části. Jsou zde definovány metody a teoretická východiska týkající se strategie, strategického řízení, strategické analýzy na straně jedné a pojmy vztahující se k finanční analýze na straně druhé. Po teoretické části následuje část praktická, ve které je po představení samotné analyzované společnosti provedena vlastní analýza. Stejně jako teoretická část je i praktická část rozdělena na dvě hlavní sekce a to na část strategickou a část finanční. Pro lepší přehlednost jsou informace doplněny obrázky a grafy. Pro nepřerušení kontinuity textu byl upřednostněn styl citování v závorkách v textu (uvedeny jména a rok, popřípadě název článku a rok) před citacemi uvedenými pod čarou.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. Strategické řízení

Co je to strategické řízení a samotná strategie? Pokud se podíváme na původ slova, tak nám to umožní lepší pochopení samotného významu. Strategie pochází z řeckého slova *strategos*, což bylo označení pro radu generálů, kteří rozhodovali o nasazení armády (*stratos*), tak aby byly dosaženy jejich cíle (zvítězit). Během let úspěšní lídři předali svoje zkušenosti na svoje následovníky. Zpočátku docházelo předávání zkušeností na bojovníky, později využili těchto poznatků političtí lídři tak, aby si zajistili svoji vlastní cestu k úspěchu. V posledních letech se tento koncept myšlení a vědění přenesl i do odvětví podnikání a akademického prostředí, kde byl vytvořen soubor poznatků, pravidel a pokynů, který by měl zlepšit šance společností při dosahování svých obchodních cílů.

„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé.“ (Sedláčková, 2006)

1.1.1. Strategie

Definice strategie existuje velké množství, ale většina má shodnou formulaci zdůrazňující klíčové prvky, které jsou typické pro strategii. Pokud bychom měli jednoduše definovat, co strategie je, tak bychom mohli napsat: Strategie je dlouhodobé směřování společnosti.

„Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competencies with the aim of fulfilling stakeholder expectations.“ (Scholles, 2005)

„Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“ (Sedláčková, 2006)

„Připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ (Dedouchová, 2001)

Pokud bychom chtěli podrobněji analyzovat definici strategie, tak z uvedených definic jsou patrné stěžejní body: strategie je o dlouhodobém směřování organizace, o rozsahu činností, získání výhody nad konkurencí s tím, že společnost bude patřičně reagovat na změny v okolí a nebude je pouze pasivně monitorovat. Dále bude strategie brát v úvahu zdroje a samotné schopnosti organizace (potenciál) a neposledně bude brát v úvahu nejenom očekávání a hodnotu pro akcionáře, ale pro všechny zainteresované osoby (shareholdery). Z výše uvedených specifik vyplývají i principy strategického řízení. Strategie musí být komplexní a postihovat všechny relevantní oblasti, dále strategie musí zohledňovat fakt, že vždy je přítomna určitá míra nejistoty (nelze například s přesností určit, jakým směrem se bude technologie ubírat), strategické změny jsou značné a mají významný charakter. Je nutný jednotný přístup ke stanovování strategie (nelze analyzovat odděleně mikroprostředí a makroprostředí bez uvažování vlivu jednoho prostředí na druhé) a neposledně je nutné si uvědomit, že strategická rozhodnutí ovlivňují i operativní rozhodnutí. Pokud by se operativní řízení ubíralo jiným směrem, tak bez ohledu na to, jak dobře by strategie byla promyšlená,

nebylo by strategických cílů jednoduše dosaženo. Mezi nejdůležitější principy strategického myšlení zahrnujeme princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinaritu, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů a vědomí práce s časem.

Princip variantnosti jak již z názvu vyplývá, znamená, že strategie je tvořena ve více variantách. Strategie se nevytváří na jeden rok dopředu, ale převážně na 3 a více, a proto není možné s jistotou předpovědět změny, které mohou ovlivnit podnik. Z toho důvodu se vytváří varianty, které předpokládají nastání určité situace či změny.

Princip permanentnosti jednoduše znamená, že tvorba strategie je nekončící proces. Je nutné kontrolovat, zda se okolí vyvíjí dle předpokladů stanovených ve strategii a pokud ne, tak je nutné zvážit další varianty. Zda je vhodné pokračovat ve stávající strategii, jelikož např. změna nemá tak velký dopad, nebo upravit současnou strategii, aby zohledňovala změny v okolí, nebo se rozhodnout pro jinou variantu strategie a poslední možností v případě velkých změn je možnost vypracovat úplně novou strategii a původní strategii zavrhnout.

Princip celosvětového systémového přístupu zdůrazňuje propojenost trhů. Je to důsledek globalizace, kdy jednotlivé trhy nevystupují izolovaně, ale dochází k propojení. Znamená to, že změna na zahraničním trhu může mít dopad i na trh domácí a je proto při tvorbě strategie nutné uvažovat i zahraniční vývoj a neomezovat se pouze na blízké okolí.

Princip tvůrčího principu akcentuje významnost inovací. Abychom si uvědomili, co to inovace je, je zde uvedena definice inovace, kterou definoval pracovník Motorola Labs Marc Chason následovně: „*Opatření nutná k tvorbě nových nápadů, postupů nebo produktů, které když jsou implementovány, tak vedou k pozitivní změně. Z inovace také plyne vytvoření hodnotového systému, jež se snaží odvodit pozitivní efekt ze zdokonalovacího procesu. Např. akce, které vedou k negativnímu výsledku, nebudou považovány za inovativní, i když splní požadavky např. na novost.*“ (zdroj: Innovation Management, 2015) Je důležité také zmínit, že inovace neznamena pouze tvorbu nových výrobků, ale i služeb a zavádění nových technologií. Pozitivní změna plynoucí ze zavádění inovací je to, čím se může podnik prosadit na dnešním trhu. Není možné předpokládat, že podnik pouhým napodobováním konkurence či pokračováním ve výrobě něčeho, co nepřináší něco nového, získá konkurenční výhodu. Konkurenční výhodu získávají ty podniky, které představují způsoby, které buď lépe či plně uspokojují potřeby zákazníků.

Princip interdisciplinarit říká, že při vytváření strategie se využívají poznatky ze všech relevantních vědních oborů a to buď syntézou poznatků z odlišných oborů, nebo použitím poznatků z jednoho oboru v oboru jiném.

Princip vědomí práce s rizikem vychází z faktu, že strategie je o dlouhodobém směřování organizace a charakteristikou dlouhodobosti je nejistota. To znamená, že každá vypracovaná strategie musí počítat s určitou mírou rizika. Riziko je možné snížit několika způsoby (např. tvorbou více variant), ale nikdy není možné riziko úplně eliminovat a zajistit stoprocentní úspěšnost.

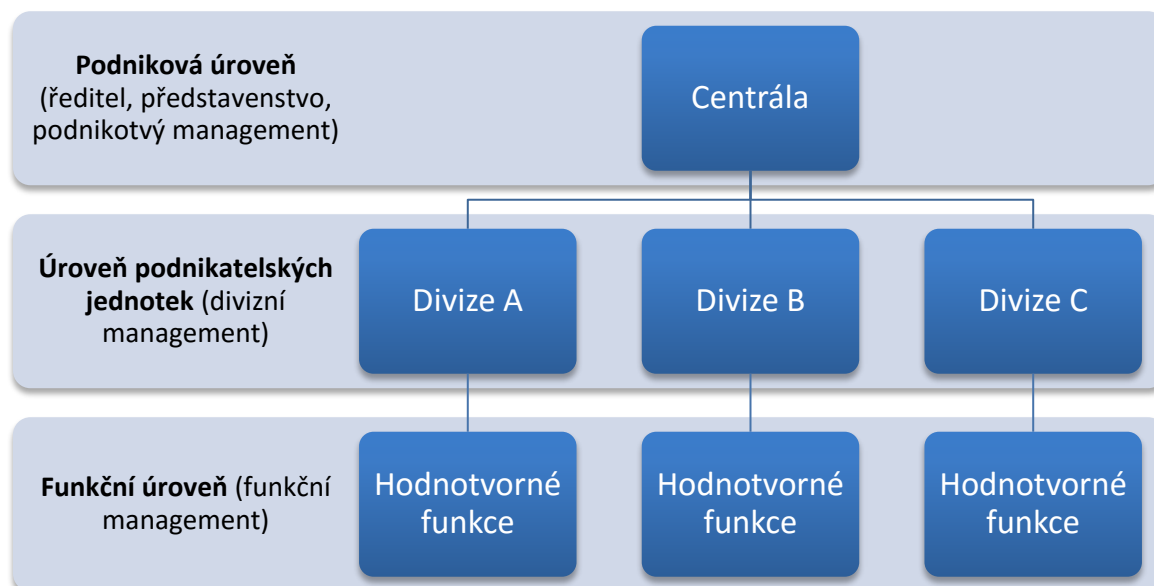
Princip koncentrace zdrojů zdůrazňuje důležitost využití všech dostupných zdrojů k dosažení strategie a to jak zdrojů finančních, tak hmotných.

Princip vědomí práce s časem patří k základním principům, jelikož veškeré rozhodování probíhá v určitém čase. Velký význam je kladen i na správné načasování, neboť tohle může rozhodnout o tom, zda bude strategie úspěšná či nikoliv.

Úrovně strategického řízení

Strategie se nevypracovává pouze jedna pro celou společnost, ale strategie se člení dle úrovně. Je možné rozlišit nejméně tři odlišné úrovně strategie a to podnikovou úroveň, úroveň podnikatelských jednotek a funkční úroveň.

Obrázek 1: Úrovně strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování na základě Charles W. L. Hill, 2014

Strategie na podnikové úrovni se týká celkového směřování organizace a to, jak bude tvořena hodnota. Nezabývá se řízením jednotlivých podnikatelských jednotek, ale má za cíl řídit všechny jednotky jako celek. Za vypracování ale také za zavedení strategie na podnikové úrovni je odpovědný ředitel společnosti. Typické rozhodování na této úrovni je např. o geografickém pokrytí, rozsahu produktů a služeb jednotlivých podnikatelských jednotek i způsobu alokace prostředků mezi podnikatelské jednotky. Obecně se strategie na podnikové úrovni zabývá očekáváním vlastníků (akcionářů). Je velice důležité mít jasně stanovenou strategii na podnikové úrovni, jelikož slouží jako základ pro další strategická rozhodnutí.

Strategie na úrovni podnikatelských jednotek je o tom, jak úspěšně konkurovat na vybraných trzích nebo jak poskytovat služby, které budou mít pro zákazníka nejlepší hodnotu. *Strategická podnikatelská jednotka je organizační a ekonomická jednotka podniku vytvářená v rámci větších organizací a odpovědná za plánování, vývoj, výrobu a marketing svých výrobků a služeb. V rámci strategické podnikatelské jednotky jsou sdruženy co možná nejvíce homogenní oblasti aktivit, které jsou charakterizovány společnými znaky a pro které lze vypracovat a realizovat vlastní produktovou a tržní strategii.* (zdroj: Cfinews- SBU, 2014) Strategie se na této úrovni zabývá tím, které produkty nebo služby budou nabízeny, na jakých trzích a jak bude dosaženo konkurenční výhody, aby byla zajištěna dlouhodobá prosperita společnosti (dlouhodobá ziskovost nebo růst tržního podílu). Takže zatímco strategie na podnikové úrovni se zaměřuje na rozhodování o organizaci jako celku, tak strategie na úrovni podnikatelských jednotek se zaměřuje pouze na jednotlivé podnikatelské jednotky.

Poslední úroveň strategie a to funkční úroveň se zabývá tím, jak efektivně jsou částmi organizace poskytovány zdroje, procesy a lidský kapitál, aby mohly být uskutečněny nadřazené strategie (strategie na podnikové úrovni, strategie na úrovni podnikatelských jednotek). Správná strategie na této úrovni je také velmi důležitá, jelikož ve většině společností obchodní strategie do značné míry závisí na rozhodnutí, která byla přijata na funkční úrovni. Integrace operativních rozhodnutí je tedy jedním z principů strategického řízení, jak bylo uvedeno výše.

Poslání (mise)

Důležitým krokem pro formulaci poslání je stanovení definice účelu, smyslu organizace. Definice v podstatě odpovídá na otázky: Kým jsme, kým budeme a kým bychom chtěli být. Odpovědi na tyto otázky nás nasměruje k tvorbě poslání. Aby společnost mohla odpovědět na otázku, kým jsme, tak musí svou činnost definovat ve třech dimenzích: či potřeby uspokojujeme (zákaznické skupiny), jaké potřeby uspokojujeme (co zákazník vyžaduje) a jakým způsobem jsou potřeby uspokojovány (využitím jakých poznatků, zkušeností, specifických schopností).

Obrázek 2: Dimenze pro stanovení poslání



Zdroj: vlastní zpracování na základě Charles W. L. Hill, 2014

Mise je tedy obecné vyjádření celkového účelu, smyslu organizace, které by mělo v ideálním případě být v souladu s očekáváními většinových vlastníků. Charakteristický rys definice poslání je orientace na zákazníka. Pokud by se společnost zaměřovala pouze na produkt, tak by to zastíralo skutečné poslání. Protože produkt je využití konkrétních znalostí a zkušeností k uspokojení potřeby určité skupiny zákazníků. Orientace na zákazníka a nikoliv na produkt ochrání firmu, aby nebyla překvapena při změně zákaznické poptávky. (Charles W. L. Hill, 2014)

Vize

Vize je požadovaný budoucí stav organizace. Vize stanovuje, čeho chce společnost dosáhnout. Oproti poslání má výrazně dlouhodobější charakter.

Strategické cíle

„Strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Strategické cíle představují žádaný stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.“ (Sedláčková, 2006)

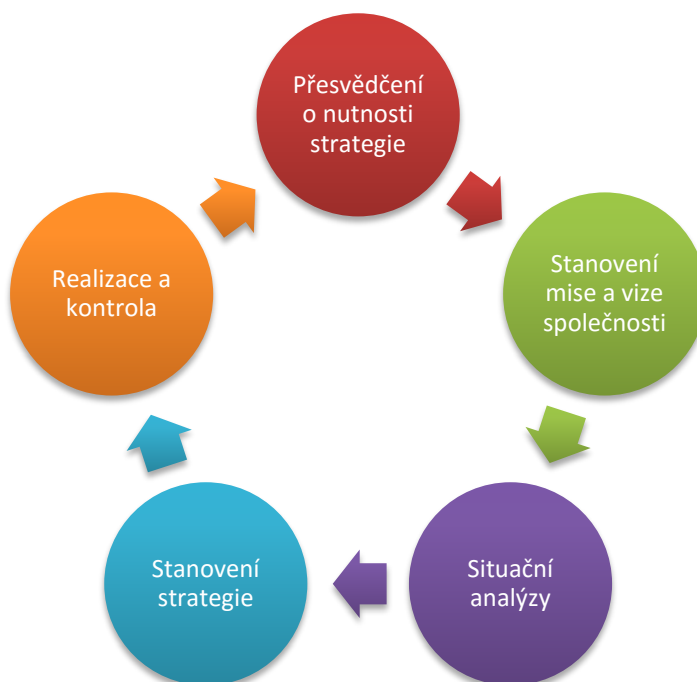
Pro vyjádření cílů se nejčastěji používají ekonomické ukazatele (např. tržby, zisk), ale s rozvojem důrazu na společenskou odpovědnost jsou v poslední době také cíle stanoveny pro oblasti ekologické, etické a dalších (image společnosti, sponzorství). Cíle jsou propojeny s vizí a to tak, že představují tzv. milníky, kterých musíme dosáhnout, abychom naplnili vizí. Jelikož cíle nejsou obecně vyjádřeny oproti vizí, tak jsou používány jako kritérium pro hodnocení činnosti podniku. Pro správné stanovení cílů je nutné dbát na to, aby splňovaly následující charakteristiky (zdroj: Smart Goals, 2016):

- S** – „specific“ – jasně stanovené, konkrétní, každému by měly být jasné,
- M** – „measurable“ – měřitelné, musí umožňovat zjistit, zda bylo cíle dosaženo nebo ne, jak dalece je společnost vzdálena od konkurence
- A** – „acceptable“ – cíle by měly být přijatelné pro všechny zainteresované osoby – např. pro ty, kteří je budou plnit,
- R** – „realistic“ – cíle by měly být reálně dosažitelné s ohledem na dostupnost zdrojů, zkušeností a času,
- T** – „timed“ – omezené v čase a to nejen minimálním požadovaným časem, ale i maximálním. Mělo by být vyhrazeno tolik času, aby byl splněn cíl a nepřekračovat takové množství času, které by mohlo negativně ovlivnit ostatní oblasti.

Strategický cyklus

„Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Obrázek 3: Strategický cyklus



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený popis zdůrazňuje fakt, že strategické řízení není jednorázová událost, nýbrž kontinuální proces, ve kterém se jednotlivé fáze opakují (Zuzák, 2011). Obr. 3 ilustruje jednotlivé fáze, jež jsou:

- přesvědčení o nutnosti strategie,
- stanovení mise a vize společnosti,
- provedení situačních analýz,
- stanovení strategie,
- zavedení strategie a kontrola úspěšnosti.

Přesvědčení o nutnosti strategie

První fáze představuje uvědomění si samotné potřeby vytvořit strategii. V současné době lze tržní prostředí charakterizovat jako turbulentní, dochází k rychlému rozvoji technologií, trhy se propojují a stávají globální a mění se myšlení a hodnoty ve společnosti. V takovém prostředí je velmi obtížné jednoduše zachytit vývojové trendy a je proto nutná důkladná analýza a stanovení toho, co chce společnost dosáhnout a jakým způsobem se ubírat.

Stanovení mise a vize společnosti

Ve druhé fázi bude formulována mise, což je stručně řečeno účel/smysl organizace, proč vůbec byla společnost založena a dále se stanoví vize, tedy to, čím se chce stát/čeho chce dosáhnout.

Provedení situačních analýz

Ve třetí fázi se provedou situační analýzy. Tyto analýzy nám pomohou odhalit faktory, které působí na společnost a mohou ovlivnit samotnou existenci. Samotná analýza umožňuje uvědomit si slabé stránky, silné stránky, ale i příležitosti a hrozby. Nutné je zdůraznit, že poznatky získané z jednotlivých analýz se nehodnotí izolovaně, ale nahlíží se na ně ve spojitosti s výstupy z dalších analýz. Podle zaměření analýzy se dělí na interní a externí. Externí analýza je ve stručnosti zaměřena na okolí podniku a interní analýza se zaměřuje na činnosti uvnitř podniku. Podrobnější popis jednotlivých analýz bude uveden dále v práci.

Stanovení strategie

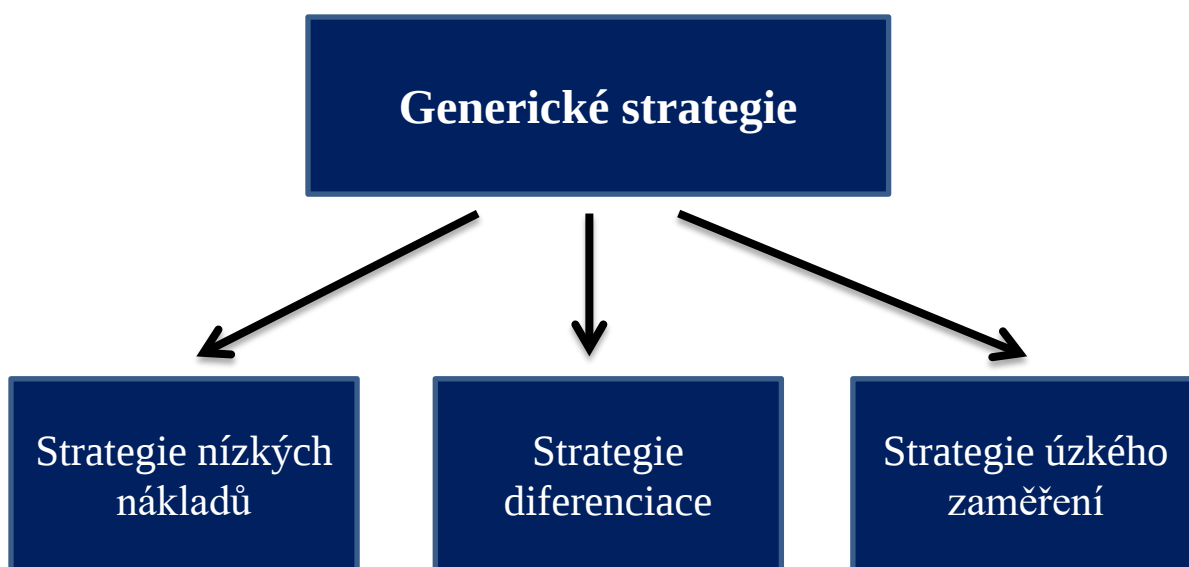
Na základě výstupů ze situačních analýz se určí samotná strategie společnosti. Strategie se dělí do více typů podle úhlu pohledu (aspekt agresivity strategií, Porterovy generické strategie, rozvojové strategie, oblasti a úrovně strategie).

- Aspekt agresivity strategií– strategie založená na pozici vůči konkurenci
 - ofenzivní strategie – snaha předčít konkurenci (být lepší),
 - neutrální strategie – snaha být srovnatelný s konkurencí (nebýt horší),
 - defenzivní strategie – záměry jsou na nižší úrovni než záměry srovnávaných subjektů.
- Porterovy generické strategie

Porterovy generické strategie byly popsány v roce 1980 Michaelem Porterem v publikaci *Competitive Strategy* a stanovují způsoby dosažení konkurenční výhody na vybraných trzích. Rozlišujeme tři generické strategie a to: strategie nízkých nákladů, strategie diferenciací a strategie úzkého zaměření. Společnost si vybírá mezi dvěma typy

konkurenčních výhod, buď nižšími náklady než konkurence nebo přes vylepšování hodnot/vlastností, které jsou požadovány zákazníky, aby bylo dosaženo vyšší ceny produktu. Dále si společnost vybírá cílovou skupinu, zda se zaměří pouze na úzkou skupinu nebo nabídne produkt ve více segmentech. Dle empirického výzkumu bylo vysledováno, že společnosti s velkým zastoupením na trhu i společnosti s malým zastoupením na trhu byly ziskové. Nejméně ziskové společnosti byly ty, jež měly střední zastoupení na trhu. Tento jev byl označován jako „hole in the middle problem“. Porterovo vysvětlení bylo, že společnosti s velkým zastoupením využívaly strategie nízkých nákladů a společnosti s nízkým zastoupením využívaly segmentaci trhu k zaměření se na úzkou, ale profitující tržní niku. Společnosti se středním zastoupením byly méně ziskové, jelikož neměly žádnou vhodnou strategii. Bylo doporučováno strategie nekombinovat, aby se zabránilo plýtvání cennými zdroji. Později bylo dalším empirickým výzkumem zjištěno, že společnosti, které sledovaly strategie diferenciacce a nízkých nákladů můžou být ziskovější než společnosti, které využívají pouze jednu strategii. (Wright et al., 1990)

Obrázek 4: Porterovy generické strategie



Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Strategie nízkých nákladů (vůdčí postavení v nízkých nákladech)**

Při strategii nízkých nákladů se snaží firmy získat tržní podíl zaujetím zákazníků s vysokou cenovou elasticitou poptávky. Docílení konkurenční výhody je možné přes stanovení cen, jež jsou nejnížší v daném segmentu. Aby firma mohla nabízet produkty za nízkou cenu a zároveň být zisková, musí mít nižší provozní náklady než konkurence. Nižších nákladů lze docílit několika způsoby. Ve službách se jedná např. o vysokou obrátkovost a rychlou obsluhu. Ve výrobě lze docílit nižších provozních nákladů produkováním velkého množství produktů. Jelikož ve výrobě existují velké fixní náklady, tak při produkci velkého množství dochází k rozpuštění fixních nákladů mezi více produktů a lze tak mluvit o úsporách z rozsahu. Velkovýroba také tvoří určitou vstupní bariéru pro potenciální konkurenci. Nově vstupující společnosti obvykle mívají větší náklady a nižší ziskovost odvětví odrazuje konkurenci od vstupu.

Tahle strategie je výhodná také vůči substitučním výrobkům/službám a také při cenových válkách. Další možností snížení nákladů je nabízení produktů či služeb s malou či téměř žádnou možností přizpůsobení. Pokud se budou využívat pouze standardizované součástky a nabízet pouze omezené množství produktů, tak lze optimalizovat procesy pro zpracování do takové míry, že budou maximálně efektivně využity všechny zdroje, což povede ke snížení nákladů. Zahrnuje to tedy zaměření se výhradně na hlavní činnost a omezení podpůrných služeb či jejich vyloučení mimo společnost pomocí outsourcingu. Hlavním cílem je snižování nákladů, to znamená, že např. výzkum a vývoj nehledá způsoby inovace, ale jak snižovat dále náklady – heslo: „snižovat náklady, kde jen to jde“. Tahle strategie s sebou nese ale určité problémy. Při současném rapidním technologickém vývoji může konkurence předčít společnost např. efektivnějším využitím výrobních strojů a tím smazat rozdíly v produkci. Je proto problém udržet dlouhodobě konkurenční výhodu využitím téhle strategie. Jelikož se vyrábí standardizované výrobky, tak je jednoduché pro konkurenci „kopírovat“. Dále tato strategie předpokládá, že zákazník nebude vyžadovat přizpůsobení a nebude měnit razantně svoji poptávku. Např. standardizovaná výroba neumožní pružně zvýšit produkci.

➤ **Strategie diferenciac**

Strategie diferenciac je založená na vývoji produktů nebo služeb, které jsou odlišné a lépe vnímané než konkurenční výrobky. Jak se odlišit, závisí ve velké míře na odvětví, ve kterém společnost působí, produktech, které prodává, nebo službách, které nabízí. Typicky je ale možné inovovat vlastnosti, konstrukci, odolnost, výdrž, funkcionalitu, ale i například design a image. Strategie diferenciac je vhodná v případě, že trh je přesycen mnoha podobnými výrobky, které ale neplní všechny zákaznické požadavky a dále existuje segment, který není cenově sensitivní. Úspěšná strategie diferenciac poté umožní společností dosahovat větších výnosů, ziskovosti jednotlivých výrobků nebo umožní vybudovat větší věrnostní základnu. Typickým příkladem společností s úspěšnou strategií diferenciac je Apple. Aby bylo možné aplikovat strategii diferenciac, tak společnost musí mít velmi efektivní marketingové oddělení, aby byly přednosti/výhody produktu/služby správně komunikovány, dále je nutné mít kvalitní výzkum a vývoj, aby bylo možné vůbec správná zlepšení vytvářet a v neposlední řadě také oddělení prodeje, které zajistí samotnou distribuci konečným příjemcům. Tahle strategie má ale určité slabiny. V případě, že se často mění preference zákazníků, tak není tato strategie vhodná. Stejně tak v případě, že je odlišnost/výhoda velmi lehce napodobitelná konkurencí, nebude strategie diferenciac příliš účinná.

➤ **Strategie úzkého zaměření**

Společnosti aplikující strategii úzkého zaměření koncentrují svoji pozornost na vybrané trhy. Někdy je tato strategie pojmenována jako „niche strategy“, což značí, že hlavní pozorností jsou tržní výklenky. Společnosti se tedy zaměří na určitý specifický segment/trh a v daném segmentu se snaží získat konkurenční výhodu. Je vyžadováno přizpůsobení jak podoby nabízených služeb/produktů přesným požadavkům zákazníků, tak i uzpůsobení marketingového mixu. Většinou se jedná o inovativní změny nebo změny positioningu (image). Opět zde existují rizika a to zánik tržních segmentů, ale i tvorba menších sub-segmentů, jejichž potřeby uspokojí někdo jiný lépe a v neposlední řadě existuje hrozba konkurence od velkých zavedených společností, které se mohou pokusit uzpůsobit svoje produkty, aby představovaly alternativu k nabízeným produktům.

- **Rozvojové strategie**

Skupina rozvojové strategie rozlišuje strategie z hlediska přístupu k inovacím.

- **Reaktivní strategie**

Reaktivní strategie vychází z poznání chování zákazníků a získání poznatků na základě minulého chování. Tahle strategie má velmi krátké účinky, a proto, aby byla efektivní, tak je nutné provádět velmi časté korekce. Na základě znalosti požadavků zákazníků dochází k zavedení strategie.

- **Kreativní**

Kreativní strategie někdy zvaná také proaktivní strategie se snaží odhalit trendy, které se mohou objevit v budoucnosti. Ve srovnání s reaktivní strategií přikládá kreativní strategie větší význam intuici a tvořivému myšlení než historickým datům. V případě úspěšného odhalení trendu, má kreativní strategie dlouhodobějšího trvání a získání významné konkurenční výhody. Kreativní strategie se snaží vyvolat potřebu zákazníků.

- **Oblasti a úrovně strategie**

Dělení strategií a úrovní strategie rozčleňuje jednotlivé strategie dle jednotlivých oblastí. Podmínkou přistoupení k takovému dělení je jasné vymezení oblastí:

- marketingové,
 - finanční,
 - investiční,
 - výzkumu a vývoje.

- **Úrovně strategie**

Opět podobně jako u dělení dle oblastí, tak i u dělení dle úrovně je nutné jasně dané hierarchické uspořádání. Strategie poté na nižších úrovních nesmí být v rozporu se strategií nadřazené úrovně a měly by tvořit synergický efekt. Nadřazená strategie by měla představovat syntézu strategií na nižších úrovních:

- na vrcholové úrovni jako celek,
 - na jednotlivých nižších úrovních (např. divize).

Zavedení strategie a kontrola úspěšnosti

Posledním krokem a neméně významným krokem ve strategickém cyklu je zavedení strategie a kontrola její úspěšnosti. I když byla stanovena výborná strategie, tak nezdárná realizace znemožní dosažení konkurenční výhody. Realizaci strategie je možné uskutečnit pomocí kaskády plánů, projektového řízení a balance scorecard. Kaskáda plánů postupně přenáší závěry strategií do taktických a operativních plánů a naplnění strategie je realizováno pomocí plnění jednotlivých podrobnějších plánů. Druhý způsob realizace strategie je pomocí projektového řízení. Dle normy ISO 10 006 uvedené ve své publikaci Ochrana, 2010 je projekt: „*Jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.*“ (Ochrana a kol., 2010) Stanovují se vybrané průlomové úkoly, jejichž realizace nemá znamenat průběžné zavádění, ale skokové. Z tohoto důvodu je stanoveno menší množství úkolů (jedná se zpravidla o jeden a tři rozsáhlé úkoly). Balanced scorecard poté představuje způsob řízení, jež propojuje strategii a operativní činnosti. V této metodě je kladen velký důraz na měření výkonu. Tahle metoda byla zavedena z toho důvodu, že se mnohé společnosti mylně zaměřovaly pouze na finanční ukazatele, z nichž tvořily operativní plány. Finanční ukazatele nejsou ale dostatečné, aby se jimi dala komplexně charakterizovat celá společnost, a proto se v metodě balanced scorecard měří výkonnost ve více perspektivách, konkrétně čtyřech: finance, zákazníci, interní podnikové procesy a učení a růst. Ke každé perspektivě je přiřazen strategický cíl, jehož má být dosaženo

a klíčový ukazatel výkonnosti (KPI – Key performance indicator), pomocí kterého je sledováno plnění strategického cíle. Výhodou těchto ukazatelů je, že mohou být jak finančního, tak i nefinančního charakteru. (zdroj: Balanced Scorecard, 2016)

Všechny výše uvedené způsoby realizace mají společný fakt, že je potřeba stanovit konkrétní úkoly včetně přesného vymezení času, zdrojů, činností a odpovědností za jednotlivé úkoly. Každý úkol musí obsahovat měřitelné cíle. V případě, že by je neobsahoval, tak by nebylo možné zhodnotit míru splnění. Pro úspěšnou realizaci strategie je nezbytné seznámit všechny zainteresované strany s jejich indikátory měřící naplnění a úkoly k dosažení požadovaného stavu. Je nutné, aby byly indikátory pochopitelné, zaměřovaly se na všechny klíčové oblasti a byly vzájemně vyvážené a nedocházelo k překrývání, ale zároveň aby byly mezi sebou provázané.

Realizaci strategie se cyklus neukončuje. Je velmi nepravděpodobné, že veškeré skutečnosti, na základě kterých se strategie stanovila, zůstaly neměnné. *Použijeme-li srovnání mezi strategií a kompasem, jež nám mají usnadnit cestu k cíli, v případě cesty podle kompasu je třeba čas od času kontrolovat pomocí střelky kompasu správný směr, popřípadě provádět příslušné korekce. I na cestě podle strategie je třeba pravidelně sledovat průběh realizace strategie.*“ (Veber, 2009) Cílem kontroly je včasné najetí případných rozporů mezi předpokládaným stavem a skutečností (méně významné změny, u kterých není nutná změna strategie, významnější změny, u kterých je potřeba úprava stávající strategie a významné změny, u kterých je potřeba vypracovat úplně novou strategii). Kontrolu plnění strategie je možné posoudit pomocí strategického controllingu, interního auditu a systému včasného varování. Controlling představuje systém pravidelné kontroly realizace cílů v předem daných časových intervalech (měsíční, čtvrtletní, roční). Po stanovení plánu jsou sledovány jednotlivé měřitelné indikátory a v případě odchylek dochází k přijímání nápravných opatření. Interní audit se zaměřuje na správnost procesů, jež jsou nezbytné pro dosažení strategických záměrů. Kontroluje samotný průběh, ale i vhodnost procesů, zda přidávají hodnotu a přispívají k dosažení cíle, či ne. „*Systém včasného varování je systémem, který na základě symptomů včas identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí.*“ (Zuzák, 2009) Systém včasného varování by měl varovat při objevení problémů, které by mohly ohrozit realizaci strategie, či upravit její plánovanou podobu, ale měl by informovat v případech, které představují příležitost pro společnost.

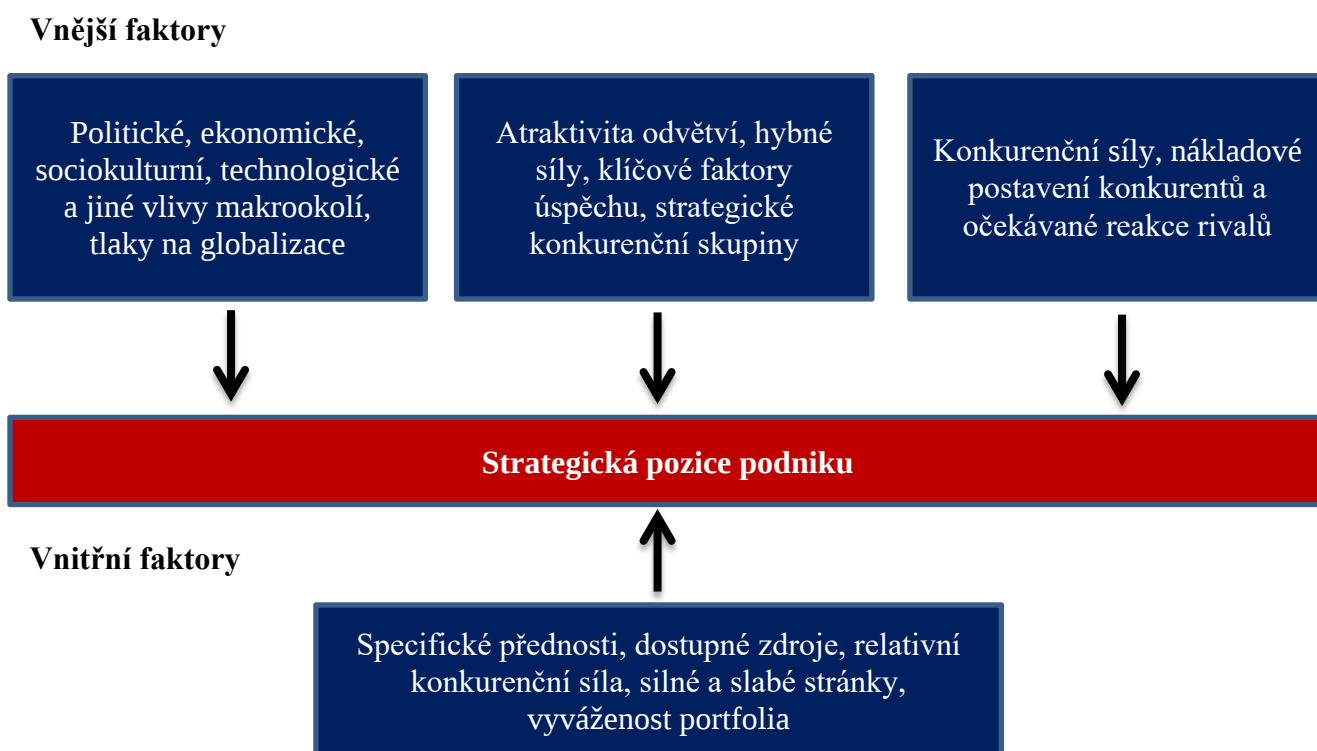
1.1.2. Strategická analýza

Strategická analýza slouží jako podklad pro stanovení strategie podniku. Aby mohla být stanovena strategie, tak je nutné brát v úvahu nejenom fungování samotného podniku, ale také okolí, ve kterém působí. Strategická analýza hledá tedy rovnováhu mezi vnějším a vnitřním okolím podniku. Hlavní pozornost je věnována identifikaci, analýze a ohodnocení všech relevantních faktorů, u kterých lze předpokládat, že budou mít velký vliv na volbu cílů a samotné strategie podniku. Strategie tedy má připravit společnost na jakoukoliv situaci, která může v budoucnu nastat. Nejedná se ale pouze o pasivní přípravu, nýbrž by společnost měla aktivně budoucnost utvářet. Jelikož se strategie zaměřuje na budoucnost, je nutné také kalkulovat s rizikem a nejistotou a připravit více variant/scénářů/prognóz a být připraven na jejich změnu. Důležitá je také správná identifikace krátkodobých jevů a odhalení dlouhodobějších trendů. V případě, že by společnost mylně identifikovala krátkodobý jev jako dlouhodobý a stanovila strategii na základě těchto vlivů, mohla by utrpět větší ztrátu, než kdyby strategii neměnila (např. zavedení prodeje modifikovaného výrobku, s čímž by souvisela úprava výrobního programu, nakoupení nových aktiv a případné přeškolení). Všechny tyto náklady by byly marně vynaloženy, pokud by poptávka po novém výrobku poklesla a společnost by již nemohla získat zpět své vložené prostředky). Stanovení samotné

strategie tedy vyžaduje nové přístupy, veškeré získané poznatky se nesmí hodnotit izolovaně, ale musí se najít vzájemná souvislost. Výstupem strategické analýzy je strategie konkrétně připravená pro danou společnost. Neexistuje univerzální strategie, jejíž aplikace by byla vhodná pro každý podnik. Každá vytvořená strategie musí být přímo šitá na míru konkrétnímu podniku. To znamená, že postupy, které fungovaly v minulosti, nemusí fungovat v současné době, je nutné provést vlastní analýzu, lépe porozumět vlastního konkurenčnímu prostředí a také je nezbytné se zabývat vlastním učením. (Sedláčková a Bucha, 2006)

„S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit jejich vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.“ (Sedláčková a Buchta, 2006)

Obrázek 5: Okruhy strategické analýzy



Zdroj: vlastní zpracování na základě Sedláčková a Buchta, 2006

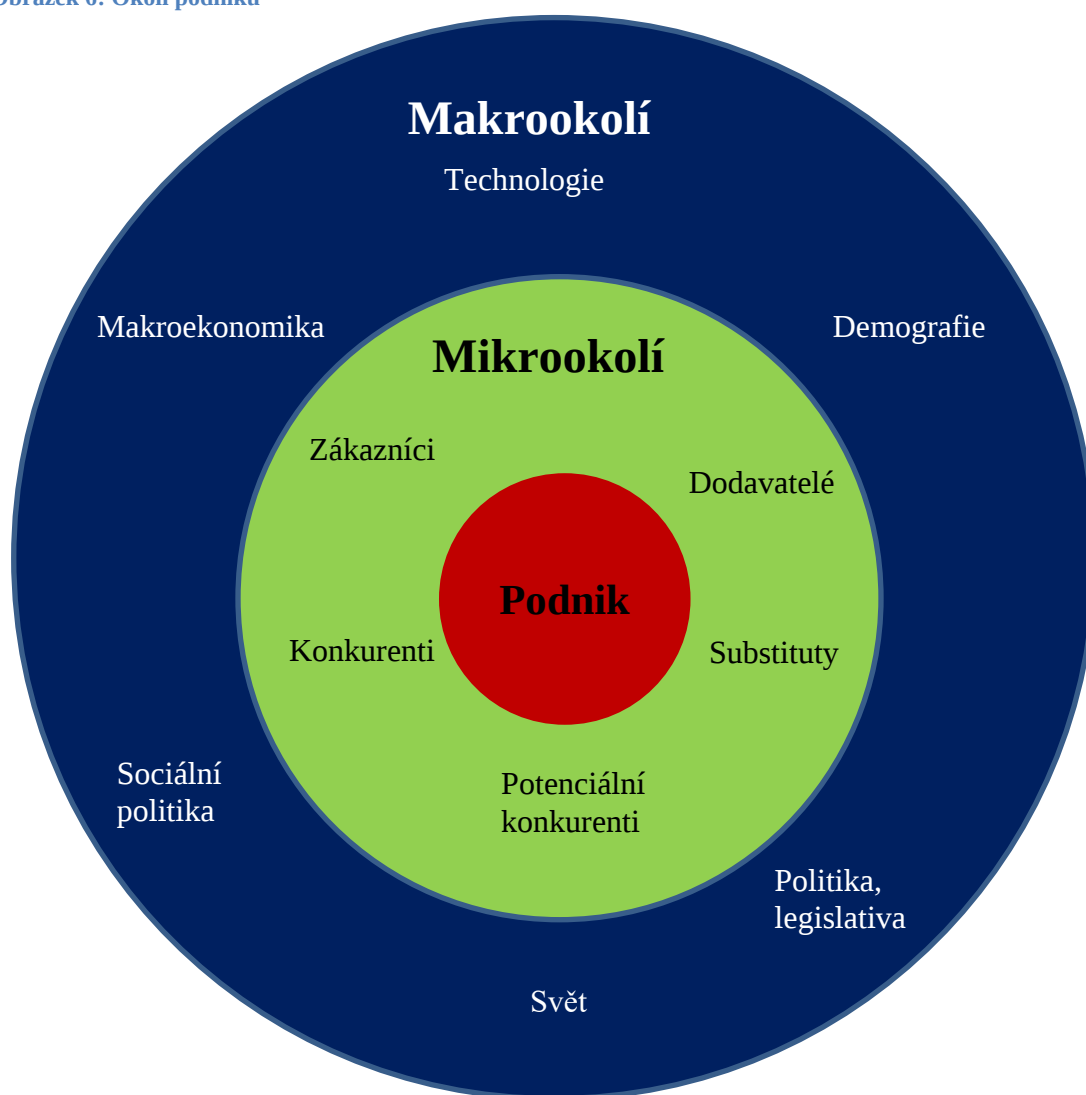
Obrázek č. 5 zobrazuje základní faktory, které ovlivňují strategickou pozici podniku tím, že vytváří hrozby nebo příležitosti.

1.2. Externí analýza

Cílem externí analýzy je poznat prostředí, ve kterém podnik působí a odhalit tak příležitosti a ohrožení. Na základě této znalosti by pak měl podnik stanovit takovou cestu, aby příležitosti maximálně využil a hrozby buď úplně eliminoval, nebo alespoň zmírnil negativní dopad na podnik.

Pro účely analýzy se okolí podniku ještě dělí do dvou částí a to mikrookolí, které představuje specifické podnikatelské prostředí pro daný podnik a makrookolí, které je společné pro všechny podniky v dané zemi.

Obrázek 6: Okolí podniku



Zdroj: vlastní zpracování na základě Dedouchová, 2001

1.2.1. Analýza makrookolí

„Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnosti podniku a na jeho úspěšnost.“ (Sedláčková a Buchta, 2010)

Makrookolí nastavuje pravidla a hranice, které působí na podnik. Důležité je poznat, co okolí umožňuje, co podporuje, od čeho odrazuje a co zakazuje. Pro makrookolí je typická imunita vůči jednání jednotlivých podniků. Existují výjimky, kterými jsou velké podniky, jež mohou na makrookolí částečně působit. Čím více je podnik v kontaktu s prvkem okolí, tím má větší možnost jej ovlivnit. Např. společnost ČEZ, která je ve velmi úzkém kontaktu se státní správou a svou velikostí tvoří významný příjem státního rozpočtu, bude mít větší vliv na legislativní prostředí, než společnost Centropol Energy, která má ve srovnání s ČEZ mnohonásobně menší vliv. S rozvojem globalizace roste význam analýzy makrookolí. Na podnik nepůsobí již vlivy pouze blízkého okolí, ale v současné době i velmi vzdáleného. Na tyto vlivy nemá podnik prakticky žádný vliv, ale může na ně reagovat změnou svého směřování a vývoje.

PEST Analýza

Nejčastěji se k analýze makrookolí používá PEST analýza a její modifikace (PESTEL, STEP). PEST je zkratka složená z počátečních písmen faktorů, jež představují klíčové součásti makrookolí (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological). Každá z těchto skupin ovlivňuje podnik různou měrou. Nelze univerzálně stanovit důležitost jednotlivých faktorů, neboť se vyvíjí nejenom v čase, ale je také odlišná pro jednotlivé odvětví i samotné podniky. Je proto nutné vždy posuzovat vliv faktorů s ohledem na podnik, popřípadě odvětví.

1. Politické a legislativní faktory

Poznání politických a legislativních faktorů je pro podnik velmi důležitým krokem. Samotná legislativa stanovuje pravidla, která musí podnik respektovat. Stanovují tzv. mantinely, ve kterých se může podnik pohybovat (podnikat). Tato pravidla mohou představovat příležitosti (daňové zvýhodnění, dotace ze státního rozpočtu/strukturálních fondů, subvence), ale i hrozby (velký podnik s cílem expandovat vs. malý podnik – přísné antimonopolní zákony, požadavky na zabezpečení životního prostředí, vyžadování plnění norem, pracovněprávní vztahy). Nezbytné je také sledovat politickou situaci. Nikoliv na úrovni jednotlivých politických stran, ale země jako celku. Zda je politická situace stabilní, či nikoliv, jaké jsou vztahy se zahraničím, zda existují výhodné smlouvy se zahraničím nebo zda je zahraniční obchod regulovaný.

2. Ekonomické faktory

Jako ekonomické faktory lze klasifikovat všechny ty, které jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Jedná se zejména o vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace, výše úrokové sazby, míra nezaměstnanosti a například i dostupnost a ceny energií. Z vývoje míry inflace může podnik vysledovat určité zákonitosti. Vyšší míra inflace souvisí s růstem úrokových sazeb, což ovlivňuje investiční aktivitu (úvěry jsou dražší), naopak nízká úroková míra umožní podniku výhodněji realizovat svoje rozvojové plány. V případě, že podnik plánuje obchodovat se zahraničím, tak je nezbytné sledovat také vývoj devizových kurzů.

3. Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory souvisí s postoji obyvatelstva a jeho strukturou. Zákazníci, jako hlavní cíl snažení společnosti, mají velký vliv na úspěšnost a správné pochopení faktorů, jež mohou mít vliv na podnikání, je nezbytné. Je potřeba sledovat vývoj životní úrovně obyvatelstva pro případnou změnu strategie např. z nákladově orientovaného přístupu na přístup založený na diferenciaci. Struktura obyvatelstva a míra vzdělanosti obyvatelstva má zásadní vliv na úspěšnost produktového portfolia. Další podstatný faktor je také přístup k práci. Častější je trend, že lidé preferují více volna a flexibilnější pracovní dobu než ekonomické bonusy. Je kladen větší důraz na ochranu

životního prostředí a šetrné nakládání s odpady. Zároveň je ale důležitá i mobilita obyvatelstva, která značí ochotu pracovníků cestovat za prací.

4. Technologické faktory

Skupina technologických faktorů souvisí s inovační činností a technickým a technologickým pokrokem v okolí. Technologické změny mohou razantním způsobem měnit podnikatelské prostředí. V případě rychlého vývoje dochází k velkému zastarávání výrobků a na to navázanou potřebu inovovat, ale zase tyto změny nabízí spoustu příležitostí k využití. Je proto nutné brát v úvahu technologické faktory při analýze a plánování životního cyklu výrobku.

Tabulka 1: Přehled vlivů makrookolí

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Protekcionismus	Inflace
Pracovní právo	Nezaměstnanost
Politická stabilita	Úroková míra
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Vynálezy a patenty
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: vlastní zpracování na základě Sedláčková a Buchta, 2006

Výše uvedené vlivy nejsou vyčerpávající popis všech možných vlivů, které mohou působit na podnik, protože se liší významnost jednotlivých vlivů podnik od podniku a nelze univerzálně říci, že jeden vybraný je stejně důležitý. Například velký podnik bude sledovat devizové trhy, hospodářské cykly, zatímco tyto faktory budou pro malý podnik méně relevantní a bude přikládat větší váhu chování a potřebám lokálních zákazníků.

Dle Sedláčkové a Buchty (Sedláčková a Buchta, 2006) nám analýza pomůže hledat odpovědi na otázky:

1. Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů čtyř základních oblastí prostředí v budoucnosti?
2. Co jsou základní impulzy změny, tzn., jaké faktory vyvolávají změnu? Jaký vliv budou mít v budoucnu? Budou intenzivnější či naopak?
3. Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn na podnik? Jak ovlivní konkurenční pozici?
4. Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku, tj. jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?

1.2.2. Analýza mikrookolí

Jak je patrné z obr. č. 6, je mikrookolí vše, co podnik bezprostředně obklopuje. Jedná se o odvětví, ve kterém podnik působí. Charakteristické pro mikrookolí je, že podnik může jeho stav a vývoj aktivně ovlivňovat.

Definování relevantního odvětví

„Základem pro formulování strategie je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Relevantní prostředí je velmi široké a zahrnuje politické, ekonomické a sociální vlivy. Za klíčový aspekt podnikového okolí se však považuje odvětví, v rámci kterého, resp. ve kterém podnik soutěží. Vymezení relevantního odvětví je důležitým krokem formulace strategie.“ (Sedláčková a Buchta, 2006).

Odvětví představuje podniky s podobným předmětem činnosti. Pro klasifikaci se využívala klasifikace OKEČ (odvětvová klasifikace ekonomických činností), která byla 1. 4. 2009 nahrazena klasifikací CZ-NACE. Definování relevantního odvětví je ale častokrát velmi obtížné, neboť s rozvojem nových technologií dochází ke sbližování odvětví a mnohé podniky nabízí širší portfolio produktů, jež spadá do více odvětví.

Nepřesné stanovení odvětví nepředstavuje zásadní problém pro výstupy odvětvové analýzy, jelikož cílem není získat veškeré dostupné informace, ale zachytit zásadní hybné síly působící v odvětví, jež ovlivňují jeho atraktivitu.

Základní charakteristiky odvětví

Základní charakteristiky odvětví mají velký význam z hlediska dopadu na strategii. Příkladem mohou být kapitálově náročné odvětví. Při vysoké kapitálové náročnosti se podniky pravděpodobně budou snažit co nejvíce využít svoje fixní aktiva, aby došlo ke zvýšení výnosnosti.

Tabulka 2: Charakteristiky odvětví

Faktor	Strategický význam
Velikost trhu	Velikost trhu je měřena pomocí celkových tržeb a objemu produkce. Čím je trh větší, tím je přitažlivější pro velké podniky.
Geografický rozsah konkurence	Důležitá informace pro vymezení pole působnosti. Konkurence se dělí na lokální, regionální a globální.
Růst trhu a životní fáze	Stanovuje růstový a odbytový potenciál podniku. V případě, že trh je ve fázi růstu, je velká pravděpodobnost vstupu nových firem.
Počet konkurentů	Velikost a množství konkurentů ovlivňuje vyjednávací schopnosti podniku. (např. oligopol x plně konkurenční prostředí x monopol)
Zákazníci	Stejně jako u konkurentů je počet a velikost důležitá. Malý počet velikých zákazníků má velkou vyjednávací sílu, než velký počet malých zákazníků.
Stupeň vertikální integrace	Vertikální integrace způsobuje rozdíly mezi náklady. Například pro zpětně integrované podniky jsou typické nižší vstupní náklady, ale také omezený okruh dodavatelů.
Vstupní bariéry	Ovlivňují atraktivitu odvětví a výnosnost podniků. Velké bariéry odrazují konkurenci a tím chrání pozici již zavedeného podniku.
Výstupní bariéry	Vysoké výstupní bariéry mohou způsobit neochotu podniků opouštět odvětví ve fázi nasycenosti a mohou vést až k cenovým válkám.

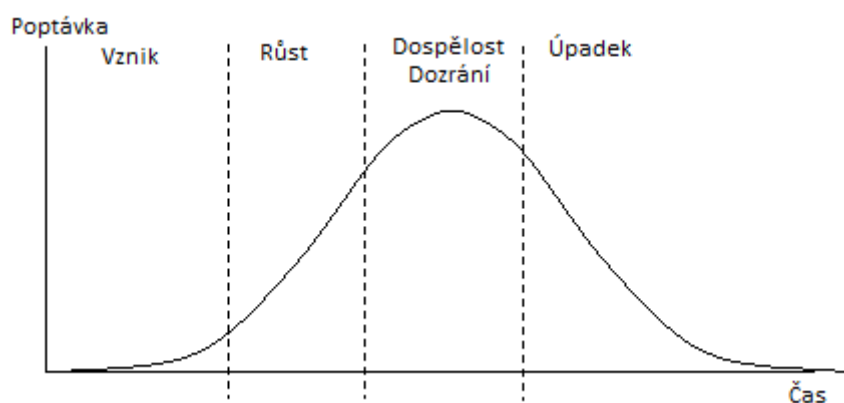
Faktor	Strategický význam
Tempo změn technologie	Příliš velké tempo změn způsobuje, že nedochází k odepsání celé investice před investicí novou. Není vhodná zpětná vertikální integrace.
Výrobní inovace	Časté výrobní inovace zkracují jejich výrobní cyklus.
Nároky na kapitál	Nároky na kapitál ovlivňují vstupní a výstupní bariéry.
Diferenciace výrobku	Čím jsou výrobky odlišnější, tím dochází k nižší rivalitě mezi firmami. Zároveň má zákazník nižší vyjednávací sílu, jelikož přechod z jednoho výrobku z důvodu velké odlišnosti je složitější.
Míra hospodárnosti	Zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byl podnik nákladově konkurenceschopný.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Kovář, 2007 a Sedláčková a Buchta, 2006

Životní cyklus odvětví (Sedláčková a Buchta, 2006)

Stejně jako mají výrobky určitý životní cyklus, tak má životní cyklus i celé odvětví. Odvětví se velmi zřídka ustálí ve stejné fázi, ve které setrvá napořád, ale spíše prochází více fázemi. Bylo determinováno 5 fází, které odpovídají vývoji poptávky v čase. Jsou to následující:

Obrázek 7: Životní cyklus odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

1. Vznik

Ve fázi vzniku je cílem podniků získání vysokého tržního podílu a vybudování si silné konkurenční pozice. Vstupní náklady jsou v této fázi vysoké, a pokud podnik požadovanými zdroji nedisponuje, tak je vhodnější z odvětví odejít.

2. Růst

Fáze růstu je charakteristická vstupem nových konkurentů. Proto, aby podnik zůstal ziskový, tak je nutné stále upevňovat svoji pozici například tvorbou vstupních bariér, pronikáním do dalších segmentů či vstupem na zahraniční trhy.

3. Dospělost

Ve fázi dospělosti se zpomaluje tempo růstu poptávky a dominantní se stává důraz na diferenciaci. V této fázi roste konkurence a mnohokrát dochází k cenovým válkám.

4. Dozrání

Ve fázi dozrání roste poptávka minimálně, neboť již dosáhla svého vrcholu. Podniky sledují okolí a snaží se méně reinvestovat, aby docházelo ke zvyšování výnosnosti akcionářů.

5. Úpadek

Úpadek je poslední fází životního cyklu. Je charakteristický tím, že poptávka upadá a podniky se rozhodují, zda opustí odvětví nebo změni strategii např. omezením počtu segmentů nebo změnou produktového portfolia.

Hybné změnnotvorné síly

Model založený na poptávce představuje zjednodušení. Mnohé odvětví se vyvíjí jiným směrem, protože na něj působí i další síly s odlišným dopadem, které se v čase mění. Ty nejvýraznější se nazývají hybné změnnotvorné síly. Nejběžnější uvádí následující tabulka.

Tabulka 3: Hybné změnnotvorné síly

Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví	Stoupající dlouhodobá poptávka přiláká nové firmy a podpoří dodatečné investice do rozvoje kapacit
Noví zákazníci a způsob užívání výrobku	Změny v charakteristikách a způsobů užití vyžadují změnu sortimentu, distribuce
Výrobní inovace a změny technologií	Mohou obnovit růst odvětví, získat nové zákazníky.
Nové formy marketingu	Nové formy komunikace, způsoby uvádění nového výrobku.
Vstup nebo odchod velké společnosti	Vstup velké firmy může ohrožit nebo dokonce vytlačit současné.
Rostoucí globalizace odvětví	Nový zdroj konkurence, představuje hrozbu ztráty konkurenční výhody.
Změny v nákladové efektivnosti	Zdražení vstupů může vést k rozvoji nových technologií a nalézání substitutů.
Hybné síly odvětví vycházející z makrookolí	Jedná se například o legislativní podporu nebo útlum vybraných odvětví.

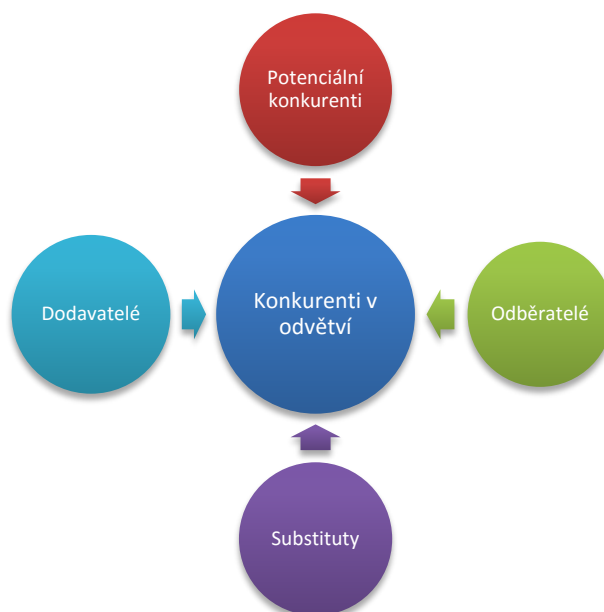
Zdroj: vlastní zpracování na základě Kovář, 2007

Porterův model pěti sil (Johnson, Scholes a Whittington, 2005)

„Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku.“ (Kovář, 2007)

Konkurenční síly jsou zobrazeny na následujícím schématu.

Obrázek 8: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování na základě Dvořáček a Slunčík, 2012

1. Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéry vstupu do odvětví mají velký vliv na příliv nové konkurence. Bariéry znamenají překážky, které musí noví konkurenti překonat. Většinou se však nejedná o trvalé překážky, je nutné na ně nahlížet spíše jako faktory zpomalující vstup nových konkurentů. Bariéry mohou některé firmy odradit, jiné nikoliv.

Typickými bariérami jsou:

- úspory z rozsahu,
- kapitálová náročnost,
- přístup k distribučním a dodavatelským kanálům,
- zákaznická a dodavatelská loajalita,
- zkušenosti,
- vládní politika.

2. Rivalita současných konkurentů

Konkurenční podniky jsou takové, jež mají podobnou nabídku výrobků a služeb a jejichž cílová skupina je stejná. Existuje řada faktorů, jež ovlivňuje intenzitu rivality:

- rovnováha – čím je velikost podniků podobná, tím je větší riziko, že jeden se bude snažit stát dominantním nad druhým,
- tempo růstu trhu,
- vysoké fixní náklady,
- velké výstupní bariéry,
- diferenciací – pokud jsou nabízené produkty všechny stejné, tak existuje malé riziko ztráty zákazníků.

3. Hrozba substitutů

Substituty omezují poptávku po výrobcích a zákazníci využívají alternativy. Substituce může být až v takové míře, že dojde k úplnému nahrazení poptávky. Substituce nabývá několika forem:

- substituce produktu za produkt – např. nahrazení másla margarínem,
- nahrazení potřeb novým výrobkem nebo službou – tohle je závažnější forma substituce, neboť původní poptávka zaniká. Příkladem této substituce je například

výkon výpočetní techniky. Na co dříve byla potřeba rozsáhlé výpočetní techniky vlastněné převážně omezeným počtem firem, zvládne teď i běžně dostupné zařízení.

4. Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů v možnostech odběratelů ovlivnit podobu produkt, ceny a doprovodných služeb. Intenzita vyjednávací síly odběratelů bude vysoká, pokud převládnu následující stavy:

- existuje koncentrace odběratelů – zejména pokud zákazníci nakupují produkty ve velkém množství na trhu, kde existuje mnoha malých firem,
- náklady na změnu – pokud například neexistují žádné dlouhodobé smlouvy a pokud možnost změny je snadno dostupná a nenákladná,
- hrozba převzetí dodavatele odběratelem (zpětná integrace).

5. Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je založena na podobných principech, jako je vyjednávací síla odběratelů. Síla dodavatelů bude vysoká v případě, že:

- dodavatelé budou koncentrování spíše než mnoho malých společností,
- existuje velké množství zákazníků,
- náklady na změnu dodavatele jsou vysoké,
- hrozba převzetí odběratele dodavatelem (dopředná integrace).

1.3. Interní analýza

Interní analýza si klade za cíl odhalit silné a slabé stránky podniku. Zaměřuje se především na specifické přednosti (popřípadě nedostatky) – to je to, čím se společnost liší od konkurence. Jedná se převážně o majetek (hmotný/nehmotný) a schopnosti společnosti (např. systém řízení). V současné době je kladen důraz na nehmotný majetek, neboť hmotný majetek je možné velmi lehce okopírovat a není tedy zárukou dlouhodobé konkurenční výhody.

Interní analýza se neomezuje pouze na jednu oblast, ale zahrnuje celou škálu podnikových funkcí: výroba (produkce), marketing a prodej, služby, personalistika. (zdroj: Interní analýza podniku, 2016)

1.3.1. Identifikace zdrojů podniku

Při identifikaci podniku dochází k analýze veškerých dostupných zdrojů podniku ke stanovení konkurenční výhody. Je nutné nejenom hodnotit samotné zdroje, ale i schopnost podniku tyto zdroje využít.

1. Hmotné zdroje

Klasickými zástupci hmotných zdrojů jsou stroje a zařízení určené k výrobě, budovy, pozemky ale i dopravní prostředky. Nestačí znát pouze základní charakteristiky jako je počet, kapacita, rozloha či spotřeba, je důležité také znát další vlastnosti, které mohou zásadním způsobem ovlivnit konkurenční výhodu (stáří, spolehlivost, pružnost výroby, umístění)

2. Nehmotné zdroje

Typickými nehmotnými zdroji jsou patenty, licence, know-how, pověst nebo také značka. Není vhodné podceňovat význam nehmotných zdrojů, protože hodnota nehmotného majetku může přesahovat hodnotu hmotného a velké množství podniků staví svou konkurenční výhodu výhradně na nehmotných zdrojích. (např. poradenské společnosti – znalostní databáze, schopnosti pracovníků)

3. Lidské zdroje

Kromě základních charakteristik jako je počet a struktura dle kvalifikace je vhodné doplnit upřesňující údaje například motivaci a adaptibilitu. Tyhle vlastnosti totiž mohou pro podnik představovat významnou konkurenční výhodu. (např. vysoce kvalifikovaný management, pracovníci výzkumu a vývoje)

4. Finanční zdroje

Finanční zdroje reprezentují kapitálovou strukturu společnosti a ovlivňují samotnou stabilitu. Dělí se na cizí a vlastní zdroje. Při analýze je věnována pozornost získávání kapitálu, řízení výše vlastního kapitálu, míru zadluženosti, ale i takové řízení vztahu s dlužníky a věřiteli.

1.3.2. Finanční analýza

„Metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj.“ (Sedláček, 2011)

Finanční analýza se zpracovává především na základě účetních výkazů zveřejňovaných společnostmi, ale existují i komplexnější analýzy, které využívají dalších zdrojů např. burzovní informace. Hlavní přínos finanční analýzy je odhalení silných a slabých stránek v řízení podniku, umožňuje srovnání jak v čase, tak s konkurencí a výstupy z finanční analýzy slouží jako podklad pro rozhodování do budoucnosti při volbě variant.

Finanční analýza se dělí na externí a interní. Externí finanční analýza vychází pouze z veřejně přístupných informací a z její podstaty jsou výstupy méně přesné než z interní analýzy. Je nutné brát v úvahu, že všechny zveřejňované informace nemusí být kompletní, jelikož se společnosti snaží skrýt příčiny svého úspěchu. V případě interní finanční analýzy se využívá veškerých dostupných dokumentů (např. plán výroby a prodeje, finanční plán), všechny informace jsou kompletní a jsou podávány včas, proto je reakce mnohem pružnější a účinnější. Uživatelé finanční analýzy se také dělí na externí a interní uživatele. Typickými externími uživateli jsou konkurenční podniky, jež v závislosti na úspěšnosti hospodaření podniku rozhodují o obchodních vztazích, investoři, pro které finanční analýza může určit schopnost podniku dostát svým závazkům, ale např. i banky, které se rozhodují také na základě finanční analýzy, zda poskytnou úvěr a za jakou sazbu. Interní uživatelé jsou manažeři, kteří využívají výsledků k samotnému řízení podniku a dále např. zaměstnanci a odbory pro něž výsledky stanovují jistotu práce.

1. Analýza absolutních ukazatelů

Význam absolutních ukazatelů spočívá v nalezení problémových oblastí, na které je potřeba se více zaměřit při další analýze. Absolutní ukazatele zobrazují zkoumaný jev bez vztahu k jevům jiným a jako takové se využívají k sledování vývoje veličin v čase a zobrazení jejich podílu (významnosti) na celku. Vývoj veličin je možné sledovat z relativního nebo absolutního hlediska. V této práci jsou zařazeny mezi absolutní ukazatele: horizontální analýza, vertikální analýza a doporučení reprezentované bilančními pravidly.

Horizontální analýza

Horizontální analýza poskytuje informace o meziročních změnách. Změny je možné vyjádřit dvěma způsoby a to absolutně (o kolik jednotek se položka změnila), nebo relativně (o kolik procent se jednotka změnila). Pro měření absolutních změn se využívá diferencí (rovnice 1), což je pouhý rozdíl hodnoty v roce t a hodnoty v roce $t-1$.

$$D_t = H_t - H_{t-1} \quad (1)$$

Pro měření relativních změn se využívá indexů a ty se dělí na dva typy podle toho, k čemu poměrujeme sledovanou hodnotu. V případě, že poměrujeme sledovanou hodnotu k předchozímu roku, tak nazýváme index jako řetězový (rovnice 2) a v případě, že si určíme základní rok, ke kterému poměrujeme sledovanou hodnotu, tak se index nazývá bazický (rovnice 3). Zde je t základní rok, ke kterému poměrujeme všechny sledované hodnoty H .

$$I_t = \frac{H_t - H_{t-1}}{H_{t-1}} \quad (2)$$

$$I_t = \frac{H_{t+2} - H_t}{H_t} \quad (3)$$

Vertikální analýza

Vertikální analýza poměruje sledovanou položku k celku (základna). Sleduje tedy významnost sledované položky na základně. Základna není vždy stejná, ale liší se dle typu sledované položky. Při analýze rozvahy se za základnu považuje bilanční suma a při analýze výkazu zisků a ztrát se při nákladové položce volí celkové náklady jako základna a při výnosové položce výnosy jako základna. Samotná vertikální analýza je vhodná pro srovnání s konkurencí a pro meziroční srovnání.

$$\text{procentní podíl sledované položky} = \frac{\text{sledovaná položka}}{\text{základna}} \times 100 \quad (4)$$

Bilanční pravidla

Bilanční pravidla představují soubor doporučení pro strukturu aktiv a pasiv a vztahy mezi nimi. Hlavním výstupem bilančních pravidel jsou doporučení, které mají za cíl zajistit finanční stabilitu. Je nutné podotknout, že splnění všech pravidel není podmínkou a v některých případech není žádoucí. Rozeznáváme čtyři bilanční pravidla a to: zlaté bilanční pravidlo financování, pravidlo vyrovnaní rizika, pari pravidlo a růstové pravidlo.

- **Zlaté bilanční pravidlo financování**

Zlaté bilanční pravidlo doporučuje sladit časový horizont užití aktiv a časový horizont vázanosti pasiv, ze kterých jsou aktiva financována. Je doporučeno, aby byla krátkodobá aktiva financována krátkodobými pasivy a dlouhodobá aktiva financována dlouhodobými pasivy. Na základě poměrů krytí se rozlišují tři strategie: konzervativní, neutrální a agresivní strategie. Pokud jsou všechna dlouhodobá aktiva a část oběžných aktiv financovány dlouhodobým kapitálem, jedná se o strategii konzervativní. V případě neutrální strategie jsou oběžná aktiva financována pouze krátkodobým kapitálem a dlouhodobá aktiva pouze dlouhodobým kapitálem, jedná se o ideální stav, který ale v praxi často nenastává. Agresivní strategie je charakteristická tím, že krátkodobý kapitál kryje i část dlouhodobých aktiv.

- **Pravidlo vyrovnaní rizika**

Pravidlo vyrovnaní rizika se zabývá poměrem vlastního a cizího kapitálu (zadlužeností). Obecné doporučení je, aby cizí kapitál činil maximálně 50% celkového kapitálu. Tohle pravidlo nelze vztahovat na všechny společnosti obecně, ale je nutné brát ohled na velikost podniku a oboru, ve kterém působí.

- **Pari pravidlo**

Pari pravidlo doporučuje, aby výše vlastního kapitálu byla nanejvýš rovna výši dlouhodobého majetku. Důvod je ten, že vlastní kapitál je dražší než cizí a podnik by se měl snažit využít výhod plynoucích z využití cizího kapitálu.

- **Růstové pravidlo**

Poslední z bilančních pravidel je růstové pravidlo, které doporučuje, aby tempo růstu investic nebylo vyšší než tempo růstu tržeb. Dodržováním tohoto pravidla se zabrání, aby bylo provedeno několik špatných investic za sebou v řadě a tím došlo k destabilizaci podniku. Hlavní myšlenkou růstového pravidla je, že by si investice měly na sebe nejdříve vydělat. Samozřejmě jako i ostatní pravidla je růstové pravidlo doporučením a je nutné

brát v úvahu ostatní okolnosti. Příkladem jsou podniky vstupující do nového odvětví, které nemohou čekat na návratnosti investice. Zároveň je nutné podotknout, že většina investic je dlouhodobého charakteru a sledování dodržení tohoto pravidla z krátkodobého hlediska by mohlo prezentovat nepřesné výsledky. Je proto vhodné sledovat tohle pravidlo z dlouhodobějšího hlediska.

2. Analýza poměrových ukazatelů

Jak již z názvu plyne, tak se při analýze poměrových ukazatelů zobrazuje vztah mezi jednotlivými ukazateli jejich vzájemným poměrem. V čitateli se uvádí položky, které omezují riziko (např. zisk, tržby) a ve jmenovateli položky, které riziko tvoří (závazky). Výhodou poměrových ukazatelů je jejich snadné použití, využitelnost i při absenci dat, lze je využít pro srovnání jak v čase, tak i s konkurencí a lze na jejich základě sestavovat pořadí podniků v odvětví. Nevýhodou je absence provázanosti na další ukazatele, neboť se ukazatele porovnávají izolovaně a další nevýhodou je obtížné stanovení významnosti jednotlivých ukazatelů, neboť chybí váhy.

• Ukazatele rentability

Ukazatele rentability zobrazují, jak úspěšně podnik hospodaří s investovaným kapitálem. Ukazatele patřící do této skupiny mají největší váhu v dalších modelech a je pro ně charakteristické, že se jedná o mezivýkazové ukazatele (využívají dat z více výkazů). Společné pro ukazatele rentability je fakt, že poměřují výsledek podnikatelské činnosti (zisk/ztráta) s tím, co bylo použito, k dosažení daného výsledku (zdroje).

➤ Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy podniku. Vyjadřuje tedy produkční sílu podniku. Jelikož se využívají všechna aktiva bez ohledu na původ (vlastní i cizí), tak je tento ukazatel vhodný pro porovnání podniků s různou kapitálovou strukturou. Z důvodu možnosti změny sazby daně ze zisku se v čitateli používá zisk před úroky a zdaněním, který zajistí vyšší míru srovnatelnosti.

$$ROA = \frac{EBIT}{AKTIVA} \quad (5)$$

➤ Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu poměřuje výši zisku k vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel je důležitý zejména pro vlastníky (investoři, majitelé, akcionáři), neboť měří výnosnost vlastního kapitálu, jež je porovnávána s výnosy alternativních investic (např. úroky na bankovním účtu).

$$ROE = \frac{EAT}{VLASTNÍ KAPITÁL} \quad (6)$$

➤ Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb (někdy také nazývaný jako zisková marže) vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na 1 korunu tržeb. Tento ukazatel, se od ostatních ukazatelů rentability liší v tom, že jako jediný není mezivýkazový, neboť využívá informací pouze z výkazu zisků a ztrát.

$$ROS = \frac{EBIT}{TRŽBY} \quad (7)$$

➤ Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)

Rentabilita dlouhodobého kapitálu zobrazuje schopnost společnosti dosáhnout zisku veškerého zapojeného kapitálu – dlouhodobý kapitál (vlastní kapitál, rezervy, dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry). Ukazatel ROCE je užitečný zejména při porovnání společností v kapitálově náročných odvětvích (telekomunikace).

$$ROCE = \frac{EBIT}{DL.KAPITÁL} \quad (8)$$

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří efektivnost využívání vložených prostředků. Ukazatele aktivity se člení do dvou skupin. První skupina sleduje počet obrátů a druhá dobu obratu.

- **Obrat aktiv**

Obrat aktiv měří, kolikrát se za rok obrátí aktiva v tržby. Tento ukazatel působí s ukazatelem ziskové marže protichůdně a jeho hodnota je velmi závislá na odvětví, ve kterém podnik působí. Např. supermarket bude dosahovat zisku prodejem velkého množství zboží za nízké hodnoty, zatímco letecká společnost bude prodávat menší množství velmi ziskových produktů (vysoká hodnota ziskové marže, ale nízká hodnota obratu).

$$\text{obrat aktiv} = \frac{TRŽBY}{AKTIVA} \quad (9)$$

- **Obrat zásob**

Obrat zásob se zaměřuje na položku aktiv, která by měla podniku přinášet největší užitek a to jsou zásoby. Samozřejmě není cílem dosažení co nejvyšších hodnot, jelikož podnik potřebuje určitou výši zásob (optimální výše), při které produkce probíhá efektivně a nižší výši by mohla představovat určitá rizika.

$$\text{obrat zásob} = \frac{TRŽBY}{ZÁSOBY} \quad (10)$$

- **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dní, po které jsou vázány zásoby v podniku. Je to tedy doba, která uplyne od uskladnění materiálu, opracování a vytvoření výrobku až do doby jeho prodeje na trhu v případě hotových výrobků, nebo jeho spotřebě/transformaci v případě materiálu a surovin.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{ZÁSOBY}{\frac{TRŽBY}{POČET DNÍ V ROCE}} \quad (11)$$

- **Doba inkasa pohledávek**

Doba inkasa pohledávek měří počet dní, během kterých jsou tržby za prodané zboží/výrobky zadržovány ve formě pohledávek. Vysoká hodnota tohoto ukazatele může značit problémy s platební morálkou odběratelů.

$$\text{doba inkasa pohledávek} = \frac{KR.POHLEDÁVKY}{\frac{TRŽBY}{POČET DNÍ V ROCE}} \quad (12)$$

- **Doba splatnosti závazků**

Doba splatnosti závazků je průměrná doba ve dnech než dojde k úhradě závazků. Cílem firem není snaha dosáhnout co nejdelší doby splatnosti závazků, neboť by to odrazovalo dodavatele, ale dosáhnout optimální hodnoty.

$$\text{doba splatnosti závazků} = \frac{KR.ZÁVAZKY}{\frac{TRŽBY}{POČET DNÍ V ROCE}} \quad (13)$$

- **Ukazatele likvidity**

„Ukazatele likvidity poměrují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. Zabývají se nejlikvidnější částí aktiv podniku a rozdělují se podle likvidnosti položek aktiv dosazovaných do čitatele.“ (Sedláček, 2011)

- **Běžná likvidita (current ratio)**

Ukazatel běžná likvidita uvádí, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele prodejem oběžného majetku. Nevýhodou je, že ukazatel běžné likvidity nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska likvidnosti.

$$L3 = \frac{OBĚŽNÁ AKTIVA}{KR.ZÁVAZKY} \quad (14)$$

Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5, v případě konzervativní strategie se ukazatel L3 pohybuje nad 2,5 a při agresivní strategii se hodnota ukazatele L3 pohybuje v rozmezí 1 – 1,5.

➤ Pohotovostní likvidita (quick ratio)

Ukazatel pohotovostní likvidity je založen na odstranění nejméně likvidní části oběžných aktiv (suroviny, materiál, nedokončená výroba, polotovary a další).

$$L2 = \frac{OBĚŽNÁ\ AKTIVA - ZÁSoby}{KR.ZÁVAZKY} \quad (15)$$

Při konzervativní strategii se pohybuje hodnota ukazatele v rozmezí 1,1 – 1,5 a při agresivní v rozmezí 0,4 – 0,7. Vyšší hodnota představuje vázanost většího množství prostředků, ze kterých nelze získat úrok. Proto existuje rozpor mezi požadavky vlastníků a věřitelů. Pro věřitele vyšší hodnota znamená lepší zajištění, ale pro vlastníky nižší přínos ve formě úroku.

➤ Okamžitá likvidita (cash ratio)

Ukazatel někdy též nazývaný peněžní likvidita poměřuje finanční majetek (nejlikvidnější část oběžného majetku) a krátkodobé závazky. Finanční majetek je představován nejen prostředky na účtech, v pokladně, ale i obchodovatelnými krátkodobými cennými papíry. Existuje zde pouze dolní mez ve výši 0,2 (nutné aby společnost alespoň zaplatila mzdy zaměstnancům).

$$L1 = \frac{FINANČNÍ\ MAJETEK}{KR.ZÁVAZKY} \quad (16)$$

• Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují výši rizika, která je dána strukturou a poměrem vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu. Neplatí ale, že zadluženost je vždy negativní. Při určité výši zadluženosti převažují pozitivní účinky nad negativními. Je to způsobeno tím, že z cizího kapitálu se platí úroky, které snižují daňovou povinnost a působí tak jako daňový štít. Zatímco z vlastního kapitálu se platí vlastníků daňově neuznatelné dividendy a také se s vlastním kapitálem pojí vyšší riziko (při likvidaci společnosti jsou majitelé uspokojováni jako poslední), a proto je požadován vyšší výnos.

➤ Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika říká, jaká část aktiv je financována cizím kapitálem. Jedná se o základní ukazatel zadluženosti, který může sloužit externím věřitelům jako podklad při rozhodování o poskytnutí úvěru. Dlouhodobě vysoké hodnoty představují pro podnik problém, neboť se jeví jako více rizikový a pokud dojde k poskytnutí úvěru, tak pouze za zvýšenou úrokovou sazbu.

$$debt\ ratio = \frac{CIZÍ\ ZDROJE}{AKTIVA} \quad (17)$$

➤ Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk schopen krýt nákladové úroky placené z cizího kapitálu. Vysoké hodnoty a vhodná kapitálová struktura značí, že si podnik může půjčit dodatečné zdroje, aniž by došlo ke zhoršení finanční situace. Nízké hodnoty (neschopnost platit nákladové úroky) mohou značit blížící se úpadek.

$$ukazatel\ úrokového\ krytí = \frac{EBIT}{ÚROKY} \quad (18)$$

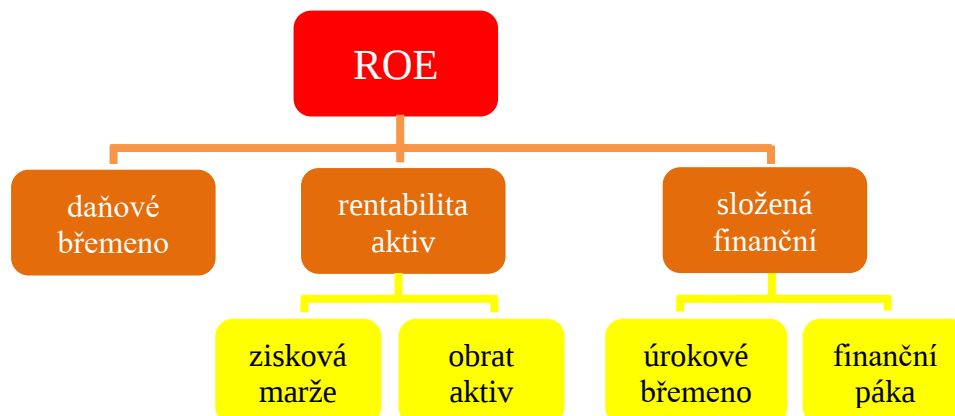
3. Pyramidová ukazatelová soustava

Pyramidová ukazatelová soustava rozkládá jeden hlavní vrcholový ukazatel na dílčí, aby se stanovily příčiny, které jej ovlivňují. Vztahy mezi ukazateli jsou multiplikativního charakteru a cílem rozkladu je charakterizovat souvislost mezi vývojem jednotlivých ukazatelů.

Du Pontův rozklad ROE

Nejpoužívanější pyramidová ukazatelová soustava je Du Pontův rozklad ROE, který má za cíl komplexně zhodnotit celkovou výkonnost podniku. Jako vrcholový ukazatel je stanovena rentabilita vlastního kapitálu, jejíž hodnota je vysvětlována pomocí dílčích ukazatelů zobrazených na obrázku níže.

Obrázek 9: Du Pontův rozklad ROE



Zdroj: vlastní zpracování na základě Kislingerová, 2004

- daňové břemeno = $VH \text{ za účetní období} \div VH \text{ před zdaněním}$
- rentabilita aktiv = $zisková \text{ marže} \times \text{obrat aktiv}$
 - $zisková \text{ marže} = EBIT \div \text{tržby}$
 - $\text{obrat aktiv} = \text{tržby} \div \text{aktiva}$
- složená finanční páka = $\text{úrokové břemeno} \times \text{finanční páka}$
 - $\text{úrokové břemeno} = VH \text{ před zdaněním} \div EBIT$
 - $\text{finanční páka} = \text{aktiva} \div \text{vlastní kapitál}$

4. Bankrotní a bonitní modely

Bankrotní a bonitní modely představují další ukazatelovou soustavu, která pomocí jedné agregované hodnoty hodnotí finančně ekonomickou situaci a výkonnost podniku. Modely využívají ukazatelů daných do vztahu pomocí sčítání a odečítání. Výhodou těchto modelů jsou stanovené hranice pro hodnocení výsledků. Samotné modely se dělí na bonitní a bankrotní. Bonitní modely charakterizují současnou situaci podniku, zda je zdravý či ne. Vycházejí z minulosti a snaží se vysvětlit příčiny současného stavu a jako takové nemají žádné predikční schopnosti. Bankrotní modely se zaměřují na budoucnost a snaží se na základě finančních ukazatelů s určitou pravděpodobností předvídat možnou finanční tíseň. Bankrotní modely byly zkonstruovány na základě empirického sledování společností, u kterých došlo ke zhoršení určitých ukazatelů, a následně také k úpadku. Bankrotní modely tudíž sledují zhoršení těchto ukazatelů.

- Kralický rychlý test

Kralický test patří mezi bonitní modely a na základě čtyř ukazatelů hodnotí finanční zdraví firmy. Z každé oblasti analýzy (stability, likvidity, rentability a hospodářského výsledku) byl zvolen jeden ukazatel, aby byl využit celý informační potenciál poskytovaný rozvahou a výsledkem zisků a ztrát. (Sedláček, 2001)

Pro hodnocení se využívá níže uvedená tabulka a celkový výsledek se stanoví na základě aritmetického průměru.

- kvóta vlastního kapitálu = vlastní kapitál ÷ aktiva
- doba splácení dluhu z CF = cizí kapitál (kr. závazky + dl. závazky + fin. majetek) ÷ cash flow
- CF v tržbách = cash flow ÷ tržby
- ROA = EBIT ÷ aktiva

Tabulka 4: Interpretace výsledků Kralickova rychlého testu

Kralický rychlý test	Výborně (1)	Velmi dobře (2)	Dobře (3)	Špatně (4)	Ohrožení (5)
kvóta vlastního kapitálu	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v tržbách	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

Zdroj: vlastní zpracování na základě Kislingerová a Hnilica, 2008

- Altmanův model

Altmanův model, patřící mezi bankrotní modely, je oblíbený pro svoji jednoduchost a dobré vypovídací schopnosti. Nevýhodou modelu je existence šedé zóny, ve které není možné stanovit situaci podniku a také fakt, že pro různé typy podniku existuje různá vypovídací schopnost, užívá se proto více verzí. Verze uvedená níže je modifikovaná, kde není kladen velký důraz na kapitálové trhy a znalost tržní hodnoty společnost.

$$Z = 6,56 \times X_1 + 3,26 \times X_2 + 6,72 \times X_3 + 1,05 \times X_4 \quad (19)$$

kde:

- X_1 = čistý pracovní kapitál ÷ aktiva
- X_2 = zadržené zisky ÷ aktiva
- X_3 = EBIT ÷ aktiva
- X_4 = vlastní kapitál ÷ cizí kapitál

Tabulka 5: Interpretace výsledků Altmanova modelu

Altmanův model	Popis výsledků
$Z > 2,6$	uspokojivá finanční situace
$1,1 < Z < 2,6$	„šedá zóna“
$Z < 1,1$	firma je ohrožena – pásmo bankrotu

Zdroj: vlastní zpracování na základě Růčková, 2011

- Index IN05

Indexy IN byly vytvořeny manželi Neumaierovými na základě sledování vývoje českých podniků. Index IN05 představuje nejnovější verzi indexu IN a je aktualizací předchozího indexu IN01, kdy došlo nejen ke změně vah ukazatelů, ale i ke změně hodnotících hranic.

$$IN05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5 \quad (20)$$

kde:

- X_1 = aktiva ÷ cizí kapitál
- X_2 = EBIT ÷ nákladové úroky
- X_3 = EBIT ÷ aktiva
- X_4 = tržby ÷ aktiva

- $X_5 = \text{oběžná aktiva} \div \text{krátkodobé závazky}$

Tabulka 6: Interpretace výsledků indexu IN05

Index IN05	Popis výsledků
$IN05 > 1,6$	podnik tvoří hodnotu
$0,9 \leq IN05 \leq 1,6$	„šedá zóna“
$IN05 \leq 0,9$	ohrožena existence podniku

Zdroj: vlastní zpracování na základě Růčková, 2011

- Tafflerův model

Tafflerův model patří mezi bankrotní modely, které jsou založeny na vícenásobné diskriminační analýze. Celkem v modelu bylo analyzováno 90 ukazatelů, z nichž byly vybrány 4 s nejlepší schopností rozlišit bonitní a bankrotní podnik.

$$Z = 0,53 \times R_1 + 0,13 \times R_2 + 0,18 \times R_3 + 0,16 \times R_4 \quad (21)$$

kde:

- $R_1 = \text{zisk před zdaněním} \div \text{krátkodobé závazky}$
- $R_2 = \text{oběžná aktiva} \div \text{cizí kapitál}$
- $R_3 = \text{krátkodobé závazky} \div \text{celková aktiva}$
- $R_4 = \text{tržby celkem} \div \text{celková aktiva}$

Tabulka 7: Interpretace výsledků Tafflerova modelu

Tafflerův model	Popis výsledků
$Z > 0,3$	malá pravděpodobnost bankrotu
$Z < 0,3$	velká pravděpodobnost bankrotu

Zdroj: vlastní zpracování na základě Sedláček, 2001

1.4. SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje klíčové poznatky z podnikatelského prostředí a strategických schopností podniku, které s největší pravděpodobností mohou mít vliv na vývoj strategie společnosti. Analýza je také vhodná jako základ pro stanovení strategie a zhodnocení, jakou cestu k dosažení strategie si zvolit. Cílem je zjistit, do jaké míry mohou současné silné a slabé stránky reagovat na vývoj v odvětví. Existují různé strategie, kde je hlavní cíl odlišné kritérium. Níže uvedená tabulka zobrazuje jejich přehled. (Johnson, Scholes a Whittington, 2006)

Tabulka 8: SWOT analýza

SWOT analýza	Hrozby (T)	Příležitosti (O)
Slabé stránky	Defenzivní strategie	Strategie turnaroundu
Silné stránky	Diverzifikační strategie	Ofenzivní strategie

Zdroj: vlastní zpracování na základě Sedláčková a Buchta, 2006

Pro hodnocení se využívá znamének „+“, „-“ a „0“, v závislosti na charakteru vazby mezi hodnocenými faktory.

2. Praktická část

2.1. Charakteristika společnosti Škoda Transportation, a.s.

2.1.1. Základní informace



Sídlo:	Emila Škody 2922/1, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň
Identifikační číslo:	626 23 753
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	provádění zkoušek drážních vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových Provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení Obráběčství Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů Zámečnictví, nástrojářství 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 Opravy silničních vozidel
Statutární orgán:	představenstvo
Předseda představenstva:	Ing. Tomáš Ignáčák, MBA, dat. nar. 13. března 1969 den vzniku funkce: 26. ledna 2016
Místopředseda představenstva:	Ing. Marek Krsek, dat. nar. 14. ledna 1968 den vzniku funkce: 26. ledna 2016
Člen představenstva:	Ing. Jaromír Šilhánek, dat. nar. 12. října 1969
Člen představenstva:	MSc. Jan Černý, dat. nar. 25. června 1988
Člen představenstva:	Ing. Zdeněk Sváta, dat. nar. 27. července 1978
Akcionář:	CEIL (CENTRAL EUROPE INDUSTRIES) LTD 3032 Limassol, City House, Karaïskaki 6, Kyperská republika
Registrační číslo:	HE 275785
Akcie:	1 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 3 134 100 000,- Kč 1 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 15 900 000,- Kč
Základní kapitál:	3 150 000 000,- Kč

2.1.2. Historie

V roce 1859 byla v Plzni hrabětem Valdštejnem – Vartenberkem založena slévárna a strojírna. Později do továrny nastupuje Ing. Emil Škoda jako hlavní inženýr a za nedlouho továrnu kupuje (rok 1869). Po koupi dochází k rozšíření výroby a ze Škodových závodů se zanedlouho stává největší zbrojovka Rakouska – Uherska. Závody dodávají především těžká děla a munici pro pozemní jednotky, ale zásobují i námořnictvo. Zajímavostí je, že již v této době dochází k významným obchodům se zahraničím např. potrubí pro elektrárnu na Niagarských vodopádech, zdymadla Suezského průplavu nebo strojní zařízení cukrovarů v Turecku.

Po konci první světové války dochází k transformaci zaměření z výlučně zbrojního podniku na mnohooborový, kdy vedle tradičních oborů vznikaly i obory nové. I když již Škodovka vyráběla součástky pro lokomotivy (lokomotivní nápravy, hvězdice, obruče a dvojkolí) a lokomotivy opravovala, tak se samotnou výrobou lokomotiv začala až v roce 1920. Lokomotivy byly dodávány na trhy po celém světě (Kolumbie, Mandžusko, Indie, litevské státy a např. i Rumunsko). Rok 1923 je významný pro společnost tím, že byla do obchodního rejstříku zapsána ochranná známka – okřídlený šíp v kruhu. Ve třicátých letech se vedle vývoje parních lokomotiv experimentovalo s elektrickými lokomotivami a v roce 1927 vyjely první modely (řada E 486.0), které byly používány až do roku 1964. Tyhle lokomotivy byly provozovány pouze pro dopravu na pražských nádražích, neboť elektrifikace byla stále v počátcích a nebyla na jiných místech realizována. Ve stejném roce, kdy byly uvedeny elektrické lokomotivy, byla výroba rozšířena i o motorové vozy. Později, když hlavní město Praha vyhlásilo veřejnou soutěž na dodávku trolejbusů, zkombinovala Škodovka zkušenosti z výroby motorových vozidel a elektrozařízení pro tramvaje a začala vyrábět i trolejbusy. Roku 1936 byl zkonstruován první prototyp trolejbusu 1 Tr a díky úspěchu byl hned nasazen do provozu.

Během druhé světové války došlo k rozsáhlému poškození závodů kvůli bombardování (zničeno 70 % areálu), ale i přesto se podařilo výrobu ve velmi krátkém čase obnovit. Roku 1945 dochází ke znárodnění podniku a oddělení závodů (např. automobilka v Mladé Boleslavi) a hlavním úkolem se stává výroba zařízení pro těžké strojírenství, investiční průmyslovou výstavbu, hromadnou dopravu a energetiku, kde hlavní exportní destinací jsou země tehdejšího socialistického bloku. Výroba lokomotiv neustrnula a dařilo se získávat objednávky ze zahraničí (nejvíce ze Sovětského svazu). Výroba parních lokomotiv končí s modelem řady 498.1 ČSD, který dosáhl československého rychlostního rekordu 162 km/hod. Společnost se zaměřovala již na elektrické lokomotivy. Docházelo zde k velkému rozvoji, neboť železnice přešly k použití střídavého systému napětí a lokomotivy musely být upraveny na tento nový systém. Roku 1974 byla zahájena výroba elektrických lokomotiv druhé generace. Prvním představitelem je E55, pro kterou je charakteristické, že mohla jezdit jak na tratích se střídavým proudem, tak i na tratích se stejnosměrným proudem.

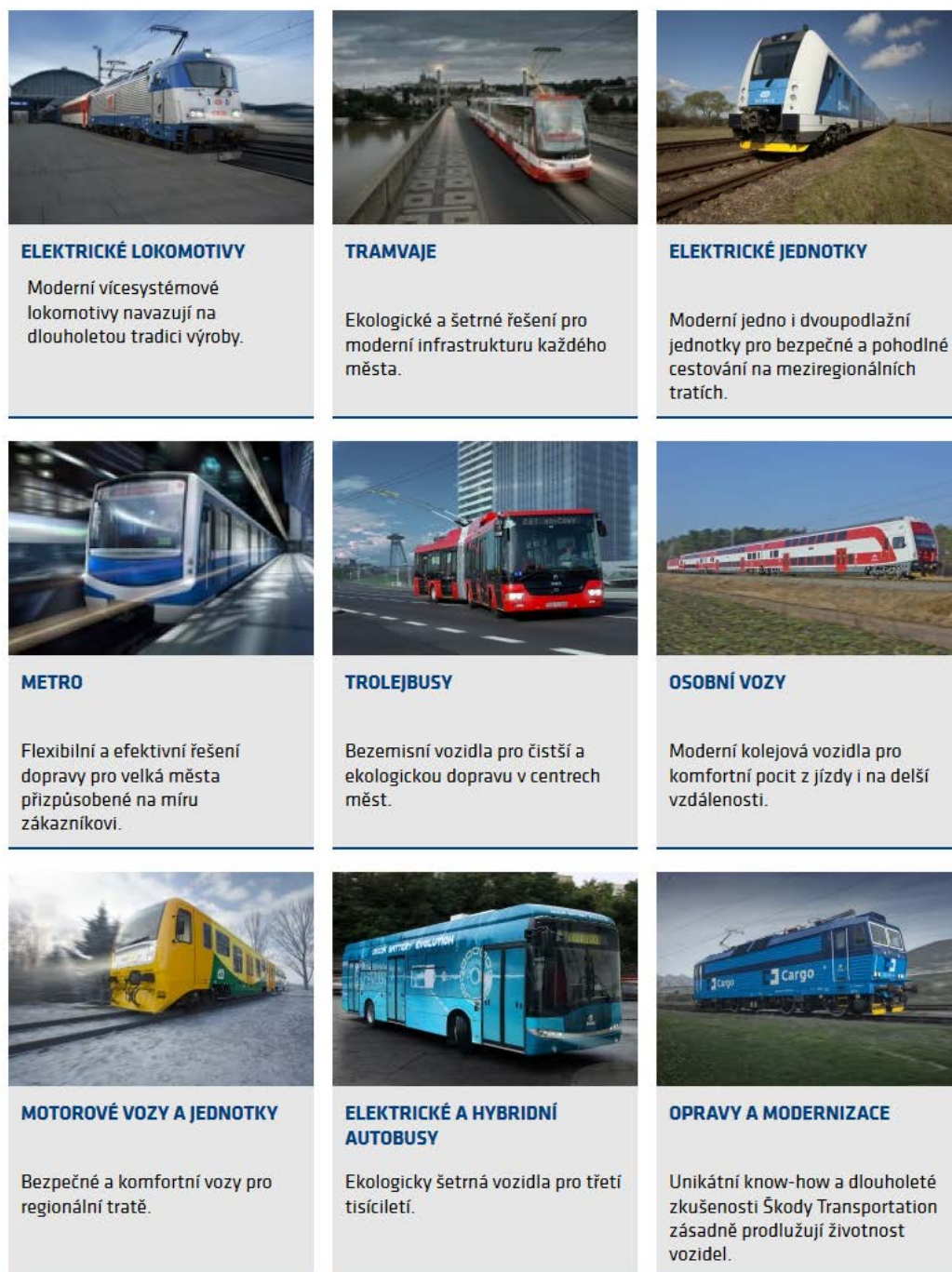
S rozvojem městské dopravy docházelo ke zvýšené poptávce po trolejbusech, a proto byla započata výroba modernizovaného typu 9 Tr, který dosáhl značné obliby a zůstal ve výrobním programu až do roku 1981. Po roce 1989 společnost přechází ze státního podniku na formu akciové společnosti, hledá nové trhy a diverzifikuje výrobní programy.

Úspěchy poslední doby jsou např. dodávka 250 tramvají ForCity Alfa pro Hlavní město Prahu, nový prototyp lokomotivy pojmenovaný Emil Zátopek, jež je schopen dosáhnout provozní rychlosti 200 km/h, regionální lokomotiva RegioPanter, nové metro Něva pro Petrohrad a v neposlední řadě tramvaj ForCity Classic. (zdroj: Historie – Škoda Transportation, 2016)

2.1.3. Produkty

Škoda Transportation nabízí širokou škálu produktů, z nichž jednotlivé skupiny jsou zobrazeny na grafice níže. Kromě níže uvedených produktů nabízí Škoda Transportation, a.s. také trakční motory, které jsou vhodné pro důlní vozidla a tramvaje a pohony, určené pro vozidla hromadné dopravy (tramvaje, trolejbusy, lokomotivy, metra a další). Kromě produktů je nabízen také přidružený servis a to buď garanční nebo full servis.

Obrázek 10: Produkty Škoda Transportation, a.s.



Zdroj: <http://www.skoda.cz/cs/produkty/>

2.2. Externí strategická analýza

2.2.1. Analýza makrookolí

PEST analýza

Politické a legislativní faktory

Jelikož má společnost Škoda Transportation sídlo v České Republice, tak je pro ni velice důležitá politická stabilita. Česká republika je charakterizována jako zastupitelská demokracie (zastupitelé lidu jsou voleni v přímých volbách), parlamentní republika. Moc není koncentrována v jedné osobě ani instituci, ale je rozdělena. V České republice se moc dělí na zákonodárnou, výkonnou a soudní. Moci jsou na sobě vzájemně nezávislé, ale vyvážené a kontrolovatelné, aby nedocházelo ke zneužití. Hodnocením politické stability a např. platební a rozpočtové kázně se zabývají ratingy hodnotící země. Nejznámější jsou Moody's, Standard & Poor's a Fitch. Tabulka č. 8 zobrazuje ohodnocení těmito nejznámějšími ratingovými hodnoceními. Lze vidět, že Česká republika dosahuje výborného ohodnocení a je tedy vhodnou destinací pro investování a značí potenciálním investorům nízkou míru kreditního rizika. Podrobnější vysvětlení přidělené známky zobrazuje příloha č. 1.

Tabulka 9: Ratingové ohodnocení ČR

Ratingové ohodnocení ke dni 20.1.2016		
MOODY'S	STANDARD & POOR'S	Fitch
A1	AA-	A+

Zdroj: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni_vztahy/rating/

Společnosti s právní formou akciová společnost musí při založení dodržovat platnou legislativu (upraveno v zákonu o obchodních korporacích). Nově je možné akciovou společnost založit přímo rozhodnutím zakladatelů o přijetí stanov (v minulosti bylo nutné přijmout i zakladatelskou smlouvu nebo listinu). Další změnou je, že tvorba rezervního fondu není povinná a akciovou společnost lze založit jednou fyzickou osobou. Velkým zprehledněním je také možnost vypuštění údajů o založení po vzniku společnosti. (zdroj: Založení akciové společnosti - rekodifikace akciové společnosti 2014, 2016 a Zákon o obchodních korporacích, 2016)

V roce 2013 se z důvodu demise premiéra Petra Nečase uskutečnily předčasné volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, ve kterých zvítězila s 20,45% hlasy Česká strana sociálně demokratická. Druhé místo obsadilo hnutí ANO 2011, třetí místo KSČM a čtvrté místo TOP 09. Ostatní strany získaly pod 10% hlasů. Koalice byla vytvořena ze stran ČSSD, ANO a KDU-ČSL a premiérem byl v lednu 2014 jmenován Bohuslav Sobotka. V koaliční smlouvě byly stanoveny jako hlavní priority: boj proti korupci, rozvoj podmínek pro svobodné podnikání, tvorba nových pracovních míst, efektivní využívání evropských fondů, rozvoj všeobecně dostupných veřejných služeb, snižování energetické náročnosti, podpora výzkumu a vývoje a další. (zdroj: Koaliční smlouva, 2016)

Významnou skutečností je také fakt, že Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie, a proto společnosti musí sledovat i např. legislativní nařízení Evropské unie, které je povinné pro všechny členské státy. Podstatnou výhodou členství v Evropské unii je možnost využití evropských fondů. V rámci programového období 2014 – 2020 bylo

vyčleněno téměř 24 miliard eur. (Programové období 2014 – 2020, 2016) Nejlepším místem pro získání informací o možnostech čerpání dotací ze strukturálních fondů je státní příspěvková organizace CzechInvest, jež ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu administruje podávání žádostí o dotace do programu OP PIK (Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost).

Ekonomické faktory

Jako ekonomické faktory lze klasifikovat všechny ty, které jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Jedná se zejména o vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace, výše úrokové sazby, míra nezaměstnanosti a například i dostupnost a ceny energií. K nejvýznamnějším bezpochyby patří vývoj hrubého domácího produktu. Hrubý domácí produkt se používá pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Nutné je zmínit, že HDP neměří bohatství, ale pouze změnu bohatství za určité období. Z vývoje míry inflace může podnik vysledovat určité zákonitosti. Vyšší míra inflace souvisí s růstem úrokových sazeb, což ovlivňuje investiční aktivitu (úvěry jsou dražší), naopak nízká úroková míra umožní podniku výhodněji realizovat svoje rozvojové plány. V případě, že podnik plánuje obchodovat se zahraničím, ta je nezbytné sledovat také vývoj devizových kurzů.

Tabulka 10: Vývoj HDP v ČR (v %) – řetězový index

Vývoj HDP v ČR	rok 2011	rok 2012	rok 2013	rok 2014	rok 2015
	1,7	-1,2	-1,2	2,0	4,3

Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Z tabulky č. 10 lze vysledovat, že HDP až v posledních letech dosahoval významnějšího růstu. Jako hlavní příčina poklesu je uváděna klesající tuzemská poptávka jak domácností po zboží a službách pro konečnou spotřebu, tak investorů po fixním kapitálu. Pokles domácí poptávky způsobily ve velké míře výdaje domácností, jež poklesly o 3,5 % v běžných cenách. Pokud se podíváme podrobněji, tak pokles byl zejména u předmětů dlouhodobé spotřeby (osobní automobily, nábytek), ale také i u potravin, nealkoholických a alkoholických nápojů a u služeb např. u pojištění. (zdroj: ČR - revize HDP za r. 2012 zvýšila pokles na 1,2%, 2016) Stejná situace přetrvávala i v roce 2013. V roce 2014 započal trend posilování domácí poptávky, jež pokračoval i v roce 2015. V těchto letech a zejména v roce 2015 docházelo k růstu téměř všech odvětví (např. stavebnictví vzrostlo meziročně o 6,8%), zároveň docházelo k růstu i u služeb (obchod, doprava, veřejná správa a další). V případě spotřebitelské poptávky se jednalo o předměty dlouhodobé spotřeby. (zdroj: Tvorba a užití HDP - 1. čtvrtletí 2015, 2016)

Tabulka 11: Vývoj nezaměstnanosti v ČR (v %)

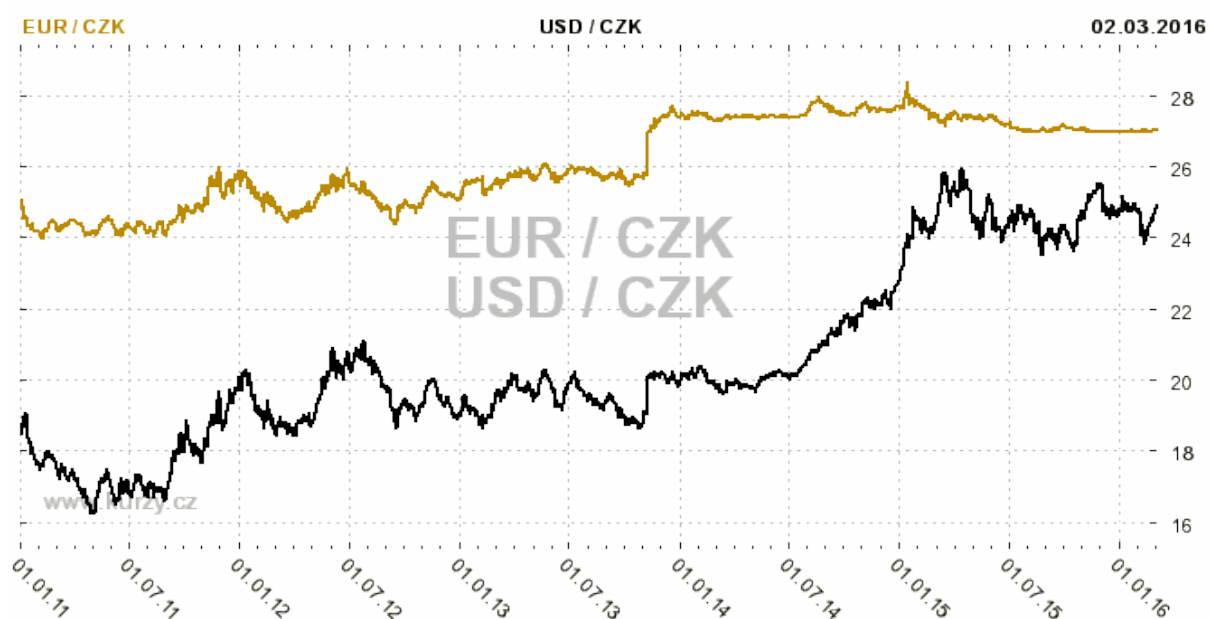
Vývoj nezaměstnanosti	rok 2011	rok 2012	rok 2013	rok 2014	rok 2015
	8,6	8,6	7,1	7,7	6,5

Zdroj: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/>

Tabulka č. 11 reflektuje vývoj nezaměstnanosti, která dosáhla maximálních hodnot v letech 2011 a 2012. Hodnoty výše uvedené jsou spočítány jako prostý aritmetický průměr hodnot nezaměstnanosti uvedených za konkrétní měsíce. Vysoká nezaměstnanost v úvodu sledovaných let je způsobena dopady hospodářské krize. Je nutné zmínit, že v roce 2013 došlo ke změně metodiky počítání míry nezaměstnanosti a z toho důvodu došlo ke snížení počtu nezaměstnanosti. Úplné srovnání tudíž není možné.

Pokud bychom se podívali na podrobnou statistiku, tak zjistíme, že na konci roku 2015 byly nejpočetnější skupiny stále stejné jako i v minulých letech – jsou to osoby ve věku 55 – 59 let a 35 – 39 let. Dle vzdělanosti jsou to lidé se základním vzděláním a středním odborným vzděláním s výučním listem. Negativním faktem je, že druhá nejpočetnější skupina jsou osoby s délkou nezaměstnanosti nad 24 měsíců (dlouhodobá nezaměstnanost). Dlouhodobá nezaměstnanost má několik důsledků např. sociální důvody pro samotné nezaměstnané, ale i nižší příjmy do státního rozpočtu a naopak vyšší výdaje na sociální dávky a další podpory.

Obrázek 11: Vývoj kurzů EUR/CZK a USD/CZK od roku 2011



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-3.1.2011/>

Z výše uvedeného grafu je patrné, že od roku 2013 je směnný kurz eura prakticky ve stejné výši. Je to způsobené tím, že v listopadu došlo k oslabení koruny na hranici 27 korun za euro. K oslabení došlo kvůli obavám z deflace, jež by poškodila hospodářství. Rozhodlo se tedy, že ČNB nepřipustí posílení kurzu na úroveň, která by se dala interpretovat jako „poblíž hladiny 27 CZK/EUR“. V případě dalšího oslabení nechává ČNB volnou ruku trhu, ale pokud by mělo dojít k posílení, které by překročilo stanovenou hranici, tak dojde k intervencím. Dle bankovní rady se plánuje o ukončení kurzového závazku nejdříve ve druhém pololetí roku 2016. (zdroj: Měnový kurz jako nástroj měnové politiky – nejčastější otázky a odpovědi, 2016) Změna měnového kurzu zásadní měrou neovlivnila podnikání společnosti Škoda Transportation, a.s., jelikož společnost využívá pro obchod se zahraničím účty v jiných měnách a zároveň využívá nástroje pro zajištění kurzového rizika.

Tabulka 12: Vývoj inflace v ČR (v %) – řetězový index

Vývoj inflace	rok 2011	rok 2012	rok 2013	rok 2014	rok 2015
	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

V roce 2011 měly největší vliv na růst cenové hladiny ceny v oddíle potraviny a nealkoholické nápoje a druhý největší vliv měly ceny v oddíle bydlení, voda, energie, paliva, což bylo způsobeno zvyšováním cena jak zemního plynu, tak energie. (zdroj: Vývoj indexů spotřebitelských cen - 4. čtvrtletí 2011, 2016). Následující roky jsou charakteristické

klesajícím vývojem, jemuž se Česká národní banka snaží zabránit. V následujícím roce měly stejné skupiny největší vliv na růst cenové hladiny. Došlo ke zvýšení cen elektřiny, zemního plynu, vodného a stočného a dalších. Od roku můžeme zaznamenat výrazný pokles. Pokles cenové hladiny je způsoben snížením cen mobilních operátorů a také doprava vlivem vývoje zejména cen pohonných hmot. Od ledna 2014 došlo k výraznému poklesu regulovaných cen z důvodu poklesu cen energií a zrušení regulačního poplatku za pobyt v nemocnici. U ostatních sledovaných skupin došlo ke zpomalení růstu, což ve výsledku také přispělo k nízké cenové hladině. Pozitivní zprávou je, že došlo k poklesu cen energií.

Sociální a demografické faktory

Hlavními zákazníky společnosti Škoda Transportation, a.s. jsou společnosti, pohybuje se tedy na B2B (business to business) trhu a nikoliv na B2C (business to consumer). Z tohoto důvodu budou sociální faktory spíše vztaženy k analýze pracovníků a potenciálních pracovníků společnosti. Pracovníci dle vzdělání se dají členit prakticky do dvou skupin. Jsou to vysoce kvalifikovaní inženýři a manažeři na straně jedné a středoškolsky vzdělaní zaměstnanci zaměřeni na techniku na straně druhé. Výhodou je tedy umístění společnosti. V Plzeňském kraji se nachází Západočeská univerzita v Plzni, která je hlavním zdrojem vysokoškolsky vzdělaných technických pracovníků. Strojní fakulta nabízí předměty přímo využitelné v praxi pro inženýry. Existují také i fakulty zaměřené spíše na ekonomické vedení podniku. Také blízkost Prahy a dalších vysokým školám ČVUT, VŠE a další je velkou výhodou. Společnost má pobočky na více místech republiky např. v Šumperku, kde je zase vyšší množství spíše manuální pracovní síly.

Obrázek 12: Ochota dojíždět do práce



Zdroj: http://profesiastatic.sk/images/info/Newsletter_CZ/2015_4_anketa_final_1.png

Výhodou pro společnost je i dojezdová vzdálenost z ostatních měst. Dle ankety portálu Profesia, jsou lidé ochotni nejčastěji cestovat až 60 minut. Strategické umístění jednotlivých částí společnosti umožňuje tak pokrýt velké množství oblastí a umístění slouží tak jako spádové oblasti.

Technologické faktory

V současné době dochází rychlým tempem k rozvoji inovací a firma, která takovou inovaci uvede na trh nejdříve, získává konkurenční výhodu. V současné době dochází k partnerství společností a vysokých škol k urychlení vývoje. Společnost tak spolupracuje s ČVUT a Západočeskou univerzitou v Plzni pro urychlení vývoje. Pro samotnou podporu jsou určeny zejména operační programy financované z Evropských strukturálních a investičních fondů.

V období 2007 – 2013 bylo možné podávat žádosti o dotaci do programu OPPI (Operační program podnikání a inovace). Po úspěšném dočerpání v roce 2015 (zdroj: OPPI kompletně dočerpán, 2016), se navázalo novým operačním programem OP PIK (2014 – 2020). Hlavním cílem je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. Program je zaměřený především na podporu českých firem schopných posunovat či alespoň dosahovat technologickou hranici ve svém oboru (důraz je také kladen na spolupráci), zvýšení konkurenceschopnosti MSP v mezinárodním prostředí, k využívání lepších a energeticky méně náročnějších technologií a v neposlední řadě budování vysokorychlostního internetu. Tyhle požadavky představují prioritní osy samotného programu. (zdroj: Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, 2016)

Dalším programem, který je zaměřen na podporu výzkumu a vývoje je operační program v gesci Ministerstva školství a mládeže nazvaný Operační program výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV). Tento program je zaměřen na rozvoj lidských zdrojů pro znalostní ekonomiku a udržitelný rozvoj. Oproti minulému programovému období je operační program OP VVV založen na propojení tvrdých aktivit (modernizace výzkumné infrastruktury a zařízení) a měkkých aktivit (rozvoj výzkumných týmů a jejich kapacit). Dále je také kladen důraz na dlouhodobé strategické partnerství v oblasti výzkumu a vývoje a využití regionálních vývojových a výzkumných center postavených v minulém programovacím období. (zdroj: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, 2016)

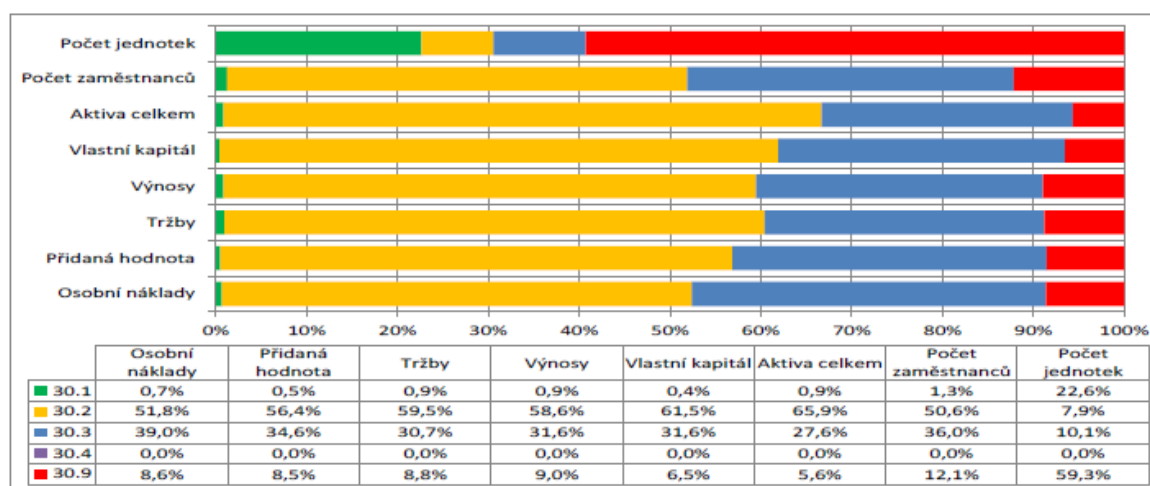
2.2.2. Analýza mikrookolí

Analýza relevantního odvětví

Jelikož Škoda Transportation, a.s. působí ve více odvětvích, je nutné pro analýzu vybrat pouze jedno hlavní, které představuje hlavní zdroje tržeb. Jako hlavní odvětví dle klasifikace CZ-NACE lze považovat Výroba železničních lokomotiv a vozového parku s označením skupiny CZ-NACE 30.2.

Dle publikace Panorama zpracovatelského průmyslu zpracovávané Ministerstvem průmyslu a obchodu zaujímá v CZ-NACE 30.2 největší podíl na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb z celé nadřazené skupiny CZ-NACE 30 Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení, jež je složena z pěti skupin 30.1 Stavba lodí a člunů, 30.2 Výroba železničních lokomotiv a vozového parku, 30.3. Výroba letadel a jejich motorů, kosmických lodí a souvisejících zařízení, 30.4. Výroba vojenských bojových vozidel (údaje nejsou zveřejňovány) a 30.9. Výroba dopravních prostředků a zařízení jinde nezařazených. Níže uvedený graf zobrazuje zastoupení jednotlivých skupin CZ-NACE 30 na tržbách vlastních výrobků a služeb.

Obrázek 13: Podíly skupin oddílů na celku CZ-NACE 30 v roce 2013



Pramen: data ČSÚ, výpočty MPO

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014, 2016

Nejvýznamnější společnosti spadající do skupiny 30.2 jsou Škoda Transportation, a.s., Škoda vagonka, a.s., Bonatrans Groups a.s. CZ LOKO, a.s. Jak je patrné z výše uvedeného grafu, tak i když skupina 30.2 není nejpočetnější, tak zaujímá ve sledovaných statistikách vedoucí postavení. Nicméně i tak nelze považovat Oddíl ostatních dopravních prostředků v rámci zpracovatelského průmyslu za velmi významný. Zaujímá spíše minoritní postavení, jelikož podíl na celkových tržbách zpracovatelského průmyslu představoval např. v roce 2013 jen 1,6% a podíl na účetní přidané hodnotě pouze 2,0%. Stejně tak v případě zaměstnanosti a podílu na exportu. Významnou měrou se na výsledcích podílí společnost Škoda Transportation, která v roce 2013 získala 35. místo (rok 2012 – 37. místo) v žebříčku sdružení Czech TOP 100, které sleduje na základě objektivních měřítek nejvýznamnější firmy České republiky. (zdroj: Czech TOP 100 Forum léto 2014, 2016) Důvodem k pozitivnímu posunu je uzavření zakázek za více než 21,7 miliard Kč, z nichž velká většina připadá na exportní kontrakty. Odvětví lze považovat za perspektivní, neboť rozvoj železnic je jednou z priorit EU. Při přechodu na vysokorychlostní koridory se předpokládá zvýšený zájem dopravců o vývoj nových modernizovaných souprav. Škoda Transportation, a.s. již získala zakázku od německé společnosti DEUTSCHE BAHN za více než 2,6 miliardy korun a také od společnosti DB Regio na dodávku vozidel pro rychlost 190 km/h. Významným milníkem je také získání evropského certifikátu TSI Hight Speed RST na 200 km/h, což představuje významnou konkurenční výhodu (pouze druhá na světě je držitelem tohoto certifikátu). (zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014, 2016)

Portetův model pěti sil

- Hrozba vstupů nových konkurentů

Vstup do odvětví je velmi problematický pro nové společnosti. Odvětví je charakteristické vysokou náročností a to nejen na kapitál, ale i požadavky na know-how. V odvětví existuje tedy menší množství velmi dominantních firem, z nichž vůdčí postavení zaujímá analyzovaná společnost Škoda Transportation, a.s. Důležitou roli v odvětví hrají úspory z rozsahu, znalosti, unikátní schopnosti ale také i značka. Dle publikace Ministerstva průmyslu a obchodu do odvětví vstoupily pouze 2 firmy, z nichž žádná závažným způsobem neovlivnila podnikání Škody.

Jelikož hlavními zákazníky jsou významné společnosti, tak i na výrobce jsou kladeny vysoké požadavky. Nové společnosti by tedy musely splnit požadavky na vysokou kvalitu provedení výroby (požadovány certifikáty), nutné je také získat povolení dané výrobky vůbec vyrábět (státní povolení). Smlouvy jsou většinou zadávány na delší dobu a pomocí veřejných zakázek, kde se projeví výhody úspor z rozsahu. Dále u většiny zakázek je požadována historie a zkušenosti v oboru, proto tohle odvětví není vhodné pro začínající podniky.

- Rivalita současných konkurentů

Dle Panoramatu zpracovatelského průmyslu (zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014, 2016) jsou největšími konkurenčními společnostmi Škoda vagonka a.s., Bonatrans Group a.s., LEGIOS a.s. CZ LOKO a.s. a Bombardier Transportation Czech Republic, a.s. Rivalitu nelze spatřovat ve společnosti Škoda vagonka a.s., jelikož se jedná o součást skupiny Škoda Transportation a jako taková postupuje v souladu s nadřazenou strategií, aby bylo dosaženo synergického efektu a byla získána konkurenční výhoda a nesnaží se získat dominantní postavení na úkor ostatních společností ze skupiny Škoda Transportation. Konkurence ze strany společnosti LEGIOS a.s. již také není velká, jelikož dle posledních informací (zdroj: Banka tlačí na Legios, 2016) společnost LEGIOS a.s. (dnes Heavy Machinery Services) největší věřitel VÚB (Všeobecná úvěrová banka) tlačí soud, aby zrušil reorganizaci (jedna z možností řešení úpadku) a vyhlásil nad společností konkurz. Legios nemá kompletní představenstvo ani management, vyhýbá se platbám povinných závazků vůči státu a před zahájením insolvenčního řízení došlo několikrát ke změně jména, sídla a v neposlední řadě ke zřízení zástavního práva k nemovitostem ve prospěch společnosti Palm Partners Ltd. (sídlo na Seychelách), která má být se společností Legios ve spřízněném vztahu.

Největší konkurenci představuje společnost Bombardier Transportation Czech Republic, a.s. Bombardier se stejně jako Škoda uchází při zakázkách na dodávku vlaků. Rivalita je tak velká, že se společností Škoda Transportation vede po celém světě několik soudních sporů a v jednom případě došly spory tak daleko, že došlo k zabavení jedné lokomotivy Škody z důvodu vyrovnání v nedořešeném sporu ohledně porušení smlouvy. (Konkurence se neštítí ničeho - Škoda Transportation bude protestovat u Evropské komise proti postupu německo-kanadského uskupení Bombardier u rakouských úřadů, 2016) Další soudní spor bylo napadení vítězství Škody Electric (člen skupiny Škoda Transportation) na dodání trakční výzbroje pro 23 pětivozových jednotek metra s převodovkami a nadřazeným řízením vlaku. (zdroj: Bombardier útočí na Škodu Transportation. Teď mu vadí zakázka pro čínské metro, 2016)

- Hrozba substitutů

Hrozba substitučních výrobků by spočívala v nabízení výrobků, jež by uspokojovaly stejnou potřebu jako výrobky nabízené a to lépe. Hlavní produkty nabízené společností Škoda Transportation, a.s. nemají téměř žádné substituční výrobky. Pokud bychom uvažovali i velmi vzdálené substituty, tak lze považovat autobusy jako substituty k tramvajím, metru, trolejbusům a vlakům a letadla k vlakům. Jelikož autobusy nepředstavují ani významnou časovou úsporu ani nemají pozitivnější dopad na životní prostředí – autobus 49 Kč/vozokm, tramvaj 56 Kč/vozokm a metro 90 Kč/vozokm, lze považovat sílu působení těchto substitutů jako velmi malou. U autobusů tvoří 85% celkových nákladů náklady variabilní, což je další překážkou. Tramvajová a vlaková infrastruktura se po výstavbě rekonstruuje v menším množství, než např. dochází k růstu

cen pohonných hmot, které by představovaly větší překážku při volbě nakupovaného produktu odběrateli. Zároveň jsou v posledních letech představovány produkty, jež jsou ještě více energeticky efektivní a zároveň nabízí delší dobu životnosti, což představuje další konkurenční výhodu a dále tak snižuje hrozbu substitučních výrobků. (zdroj: Nová fakta o nesmyslnosti metra do Motola, 2016)

- Vyjednávací síla odběratelů

Požadavky kladené na Škodu Transportation, a.s. jsou velmi vysoké. Jednotliví zákazníci mají specifické požadavky kladené na dodávané výrobky. Příkladem mohou být např. České dráhy, a.s. a Železničná spoločnosť Slovensko, a.s., které vydávají svoje osvědčení o způsobilosti dodavatele/odborné způsobilosti. Pro získání osvědčení je nutné splnit mnoho velmi přísných kritérií, ale následné získání představuje velkou konkurenční výhodu. Osvědčení se ve velké míře udělují na dobu určitou a po uplynutí doby je nutné požádat o prodloužení platnosti. Je proto nutné, aby společnost splňovala kritéria po celou dobu a počítala s tím, že v budoucnu je pravděpodobnost zpřísnění sledovaných kritérií. Jelikož zákazníci jsou rozmístěni po celém světě, je kladen důraz na průběžnou modernizaci výrobních postupů a technologií. Vyjednávací síla odběratelů nespočívá pouze v požadavcích na výrobek, ale také i na doprovodné služby (požadavky na pružnost výroby, umístění servisu, prodloužení záruky, oddálení dodávky – dodání tramvají pro Pražský dopravní podnik). Hlavní devizou společnosti je, že produkty jsou vyráběny na míru přesně podle potřeb a přání zákazníků a je proto jednodušší splnit kritéria kladená na dodávané produkty.

- Vyjednávací síla dodavatelů

V případě vyjednávací síly dodavatelů je situace opačná, než u vyjednávací síly odběratelů. Zde hlavní dominantní roli hraje Škoda Transportation jako odběratel a vytváří požadavky na svoje dodavatele. Existuje souhrn dokumentů označených jako dokumenty pro dodavatele, kde jsou uvedeny všechny požadavky. Příkladem je etický kodex, který stanovuje pravidla, jež musí dodavatelské firmy dodržovat. Pravidla byla vytvořena na základě Deseti principů iniciativy Spojených národů „Global Compact“ a vlastních interních etických pravidel chování.

Hlavními body jsou:

- lidská práva,
- právní předpisy,
- ochrana a bezpečnost práce,
- ochrana životního prostředí,
- práva zaměstnanců,
- hospodářská soutěž,
- důvěrnost,
- vývozní a jiná omezení,
- duševní vlastnictví,
- protikorupční pravidla a střet zájmů.

Pro hodnocení dodavatelů z hlediska dodávaných výrobků Škoda vydala „Dodavatelský manuál“, ve kterém jsou specifikovány požadavky na systém kvality, plán kontrol, způsoby řízení reklamací, jak dochází k hodnocení dodavatele a co se děje v případě, že dojde k nalezení nesouladu mezi požadavky a skutečností. (Dokumenty pro dodavatele, 2016) Vyjednávací sílu dodavatelů lze považovat za slabší než odběratelů.

2.3. Interní strategická analýza

2.3.1. Identifikace zdrojů podniku

Hmotné

Hlavní areál Škody je již od roku 1859 na stejném místě. Během těchto let došlo k četným zlepšením a to nejen rozšířením výroby a akvizicí nových společností, ale převážně v rozvoji technologie. V současné době působí Škoda Transportation, a.s. na čtyřech místech Plzeň, Praha, Šumperk a Ostrava, kde je zastoupena i svými dceřinými společnostmi. Plzeň představuje strategické umístění, neboť se v blízkosti nachází železniční uzel, který je v současné době modernizován. Tím je zajištěna jednodušší dodávka produktů a příjem surovin. Plzeň také prochází dálnice D5, která představuje významnou spojnici mezi Českou republikou a Německem, jež je jednou z cílových destinací Škody.

Areál v Plzni byl průběžně modernizován, byly postaveny nové výrobní haly, administrativní budova, ale i např. i science centrum Techmania. Techmania, jejíž první část otevřená v roce 2013 by se dala popsat jako muzeum populárních technologií. Je tedy určené pro tzv. neformální vzdělání a má za cíl zatraktivnit vědu a techniku a napomáhat objevovat možnosti lidského poznání. Techmania drží český prim a to, že se jedná o první 3D planetárium v České republice. (zdroj: O Techmanii, 2016; První 3D planetárium v České republice otevírá své brány, 2016) V roce 2004 také započala revitalizace areálu, kdy byla zmodernizována zkušební trať pro nové produkty (měření hlučnosti, stavby pro lepší přístup k zařízením na střeše, vodní clony a další), díky čemuž bylo možné zvýšit počet testovacích jízd. Součástí modernizace bylo také vybudování nového Odstavného a opravárenského závodu Plzeňských dopravních podniků. Závod je určen především k servisu a údržbě vozidel. (zdroj: Areál plzeňské Škody se postupně modernizuje, 2016)

Nejdůležitější hmotné zdroje představují technologie používané při výrobě. Před sedmi lety bylo dokončeno pracoviště pro vývoj synchronních motorů s permanentními magnety, jež jsou použity v například v nejnovějších pražských tramvajích ForCity Alfa. Tato technologie umožňuje konstrukci podvozků s přímým pohonem bez přítomnosti převodovky (každý motor v podvozku je individuálně řízen s použitím elektroniky). Kvalita této technologie byla oceněna společností Caterpillar udělením zlatého certifikátu SQEP, kde tato technologie byla použita v důlním vozidle. Tento zlatý certifikát je velmi prestižní ocenění, které skutečně potvrzuje kvalitu dodavatele. „*To dokazuje například podmínka, že si dodavatel může dovolit pouze jedinou chybu při dodávce dvaceti tisíc dílů.*“ (zdroj: Škoda Electric získala prestižní zlatý certifikát CAT, 2016)

Nehmotné

Mezi nehmotné zdroje patří především získané certifikáty, ocenění a know-how. Nehmotné zdroje představují velkou konkurenční výhodu společnosti, neboť spoluutváří značku a budují dobré jméno. Společnost mimo ocenění a licencí splňuje i normy pro vydání certifikátů kvality (ČSN EN ISO 9001), bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BS OHSAS 18001), environmentu (EN ISO 14001) a v neposlední řadě, že společnost získala certifikát „Protikorupční systém řízení“ (vnitřní procesy ve společnosti jsou nastaveny tak, že jsou efektivně přijímána opatření k minimalizaci korupčních rizik). Všechny tyto certifikáty a

osvědčení výraznou měrou přispívají k rozšíření dodavatelsko-odběratelských vztahů a jsou zárukou kvality provedené práce. (zdroj: ŠKODA TRANSPORTATION a.s., 2016)

Lidské

Ve společnosti Škoda Transportation, a.s. je zaměstnáno přibližně 1200 pracovníků, z nichž kolem 100 jsou vedoucí pracovníci. Společnost až do roku 2014 uváděla členění na vedoucí pracovníky a běžné, nicméně poslední vykazovaný rok od tohoto upustila. Z výročních zpráv je patrný růst počtu zaměstnanců a jejich celkových mezd (přehled uveden v tabulce č. 13). Zaměstnanců pracujících ve výzkumu a vývoji ubývá a nástup nových je zpomalen. Tento vývoj je spojen s vývojem zájmu studujících (upadá zájem o technické obory). Velká většina zaměstnanců jsou středoškolsky vzdělaní, kteří jsou ale zaškoleni na manipulaci s moderními technologiemi. Po zaškolení a uvedení do pracovního procesu se stávají i tito pracovníci klíčovou výhodou a jsou za to náležitě odměňováni. V rámci společnosti existuje systém péče o zaměstnance, který zahrnuje dlouhodobé vzdělávání odborných znalostí a jazykových dovedností, jsou podporovány volnočasové aktivity, zaměstnancům je nabízena dovolená nad rámec zákona a jsou také poskytovány příspěvky na penzijní a životní připojištění.

Tabulka 13: Přehled počtu zaměstnanců a výše mezd (v tis. Kč)

roky	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014
počet zaměstnanců	1 153	1 199	1 162	1 228	-
mzdové náklady	399 008	456 866	477 734	506 378	-
sociální a zdravotní	134 115	143 809	145 199	160 029	-
ostatní	15 451	15 480	13 668	18 398	-
celkové	548 574	616 155	636 601	684 805	786 642

Zdroj: výroční zprávy společnosti Škoda Transportation, a.s.

2.3.2. Finanční analýza

Jelikož analyzovaný podnik nevykazuje dle českých účetních předpisů, ale dle Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFRS), tak je vhodné nejdříve uvést odlišnosti, které mohou mít vliv na výstupy finanční analýzy.

- Dlouhodobé pohledávky

Na rozdíl od českých účetních předpisů jsou dlouhodobé pohledávky dle IFRS zařazeny v dlouhodobých aktivech a jsou oceněny současnou hodnotou. Dle CAS jsou dlouhodobé pohledávky zařazeny do oběžných aktiv a jsou oceněny jmenovitou hodnotou. Jelikož oběžná aktiva vstupují do mnoha modelů a ukazatelů, tak je nutné počítat s tím, že výstupy nebudou zcela srovnatelné při CAS a IFRS.

- Finanční leasing

Dle CAS je financovaný předmět po celou dobu leasingu ve vlastnictví leasingové společnosti a až na konci se stává majetkem zákazníka. Takovýto majetek je pouze uveden v podrozvahových účtech, i když pronájemci z něj plyne prokazatelný ekonomický prospěch. Dle IFRS je finanční leasing zaznamenán v rozvaze, kde je oceněn současnou hodnotou, a je zároveň odepisován. Tahle skutečnost má vliv na hodnoty ukazatelů obrátu, rentability a dalších.

- Mimořádné výnosy a náklady

Při vykazování dle IFRS nejsou mimořádné výnosy a náklady vůbec přítomny. Pokud jsou významnějšího charakteru, tak jsou podrobněji popsány v komentářích.

Horizontální analýza

Když se podrobněji podíváme na tabulku č. 14, tak můžeme zpozorovat, že v průběhu celého sledovaného období celková hodnota aktiv vykazovala klesající tendenci s výjimkou přechodu roku 2012. Tento fakt byl způsoben zejména poklesem pohledávek z obchodního styku. Nejedná se nicméně o negativní situaci, která by značila, že společnost je méně úspěšná při prodeji svých produktů. Dle výročních zpráv větší množství pohledávek jsou pohledávky po lhůtě splatnosti a fakt, že objem pohledávek (dlouhodobých) je nižší, značí, že se buď zlepšila platební morálka odběratelů, nebo že již byly pohledávky prohlášeny za nedobytné a byly odepsány. Došlo tedy ke změně struktury pohledávek, kdy množství pohledávek po splatnosti se zmenšilo a zůstaly zejména pohledávky ve splatnosti. Vývoj zásob souvisí s dodacími cykly jednotlivých zakázek (např. v roce 2012 rozpracované lokomotivy 109E pro České dráhy a tramvaje 15T pro Dopravní podnik hl. m. Prahy). Nejvýraznějších změn dochází u nedokončeného dlouhodobého majetku. Obecně se jedná o pořizovaný dlouhodobý majetek po dobu jeho pořizování do uvedení do stavu způsobilého k užívání. V tomto konkrétním případě mezi nejvýznamnější patří pořízení nové haly a souvisejících pozemků, pořízení zkušební koleje a přístřešků ke zkušební koleji. U peněz a peněžních ekvivalentů k největší změně dochází u položky přijaté bankovní úvěry a půjčky – splácení a dále se zmenšuje objem držených peněz na účtech v bankách.

Tabulka 14: Horizontální analýza aktiv

	relativní změny (v %)				absolutní změny			
	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013
AKTIVA CELKEM	-5,19	-8,98	4,92	-4,13	-1 175 812	-1 928 095	962 866	-847 845
Dlouhodobá aktiva	-4,90	0,40	0,55	7,52	-705 513	54 889	75 365	1 040 989
Pozemky, budovy, zařízení	-5,37	-5,02	-3,85	-5,47	-123 147	-108 884	-79 330	-108 458
Nehmotná aktiva	-1,65	-2,88	-4,45	9,25	-21 913	-37 475	-56 366	111 876
Nedokončený dlouhodobý majetek	-33,95	248,95	-83,95	263,08	-758	3 672	-4 321	2 173
Podíly v dceřiných podnicích	-4,15	2,39	1,52	-0,74	-426 378	235 099	153 190	-76 149
Odložená daňová pohledávka	-27,45	-10,61	20,43	19,10	-132 893	-37 270	64 167	72 255
Finanční deriváty	-100,00	0,00	-100,00	0,00	-540	1 317	-1 317	0
Jiné dlouhodobé pohledávky a půjčky	5,44	-69,87	-97,19	0,00	116	-1 570	-658	1 039 292
Oběžná aktiva	-5,70	-25,51	15,32	-28,28	-470 299	-1 982 984	887 501	-1 888 834
Zásoby	7,26	4,04	-4,75	27,27	102 979	61 470	-75 181	411 206
Pohledávky z obchodního styku a jiná aktiva	-12,19	-31,96	20,84	-41,72	-705 828	-1 624 715	720 798	-1 743 836
Daň z příjmů	-55,92	-33,26	2140,25	-23,81	-4 817	-1 263	54 234	-13 516
Finanční deriváty	477,23	42,28	-100,00	0,00	3 794	1 940	-6 529	0
Peníze a peněžní ekvivalenty	13,00	-36,21	26,22	-58,05	133 573	-420 416	194 179	-542 688

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Při analýze pasiv je patrné, že k velkým změnám docházelo v rámci cizího kapitálu u položky půjčky a úvěry. Společnost Škoda Transportation, a.s. využívá půjček jak vnitrodivizních (jež jsou charakteristické nízkou úrokovou mírou – 1,71% p.a.), tak půjček od bankovních subjektů (na základě Smlouvy o úvěru mezi syndikátem bank a společnostmi Škoda Transportation) a také využívá možnosti čerpání kontokorentního úvěru v rámci cash-poolingové struktury od CityBank Europe plc. A právě půjčky od bankovních subjektů byly postupně nahrazeny a ve výsledku také sníženy půjčkami a úvěry od ostatních subjektů (pro porovnání: průměrná úroková sazba činila v roce 2,42% p.a. u bankovních subjektů vs 1,71% p.a. u ostatních subjektů). Dalším významným vývojem procházely závazky z obchodního styku a jiné závazky. Pozitivním faktem je, že v průběhu sledovaného období docházelo ke konstantnímu poklesu s výjimkou roku 2013, ve kterém došlo k nárůstu položky jiné závazky o hodnotu 2 500 000 000 oproti roku 2012, kdy byly nulové. Tyhle jiné závazky představují

zejména závazek z titulu nevypacených dividend a krátkodobou část závazku z nákupu souboru ochranných známek.

Tabulka 15: Horizontální analýza pasiv

	relativní změny (v %)				absolutní změny			
	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013
PASIVA CELKEM	-5,19	-8,98	4,92	-4,13	-1 175 812	-1 928 095	962 866	-847 845
Vlastní kapitál přiřaditelný vlastníkům společnosti	-21,82	4,41	-0,82	-3,46	-2 696 429	426 176	-83 004	-346 505
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-83,47	26,78	1,33	-0,08	-3 270 987	173 454	10 909	-631
Změna reálné hodnoty u zajištění a kurzových přepočtů	28,26	-45,19	1659,56	5,23	-9 073	18 610	-374 612	-20 772
Nerozdělený výsledek hospodaření	10,97	3,97	4,57	-5,07	583 631	234 112	280 699	-325 102
Dlouhodobé závazky	84,72	-35,52	-77,21	1078,85	1 008 258	-780 908	-1 094 402	3 485 046
Dlouhodobé půjčky a úvěry	0,00	-41,67	-100,00	0,00	1 246 753	-519 480	-727 273	3 600 000
Dlouhodobé rezervy	0,81	0,92	3,03	22,73	69	79	262	2 025
Jiné dlouhodobé závazky	-20,19	-27,73	-53,91	-37,24	-238 564	-261 507	-367 391	-116 979
Krátkodobé závazky	5,62	-16,35	26,59	-39,12	512 359	-1 573 363	2 140 272	-3 986 386
Závazky z obchodního styku a jiné závazky	-50,01	-49,20	167,53	-58,45	-3 408 272	-1 676 441	2 899 916	-2 706 891
Krátkodobé půjčky a úvěry	186,83	-3,95	-20,00	-25,69	3 724 638	-225 974	-1 098 431	-1 128 867
Krátkodobé rezervy	62,48	74,43	-0,34	7,73	181 217	350 762	-2 778	63 320
Finanční deriváty	142,08	-86,23	9854,73	-62,01	14 776	-21 710	341 565	-213 948

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát nám odhaluje největší trendy, ke kterým došlo ve vztahu výnosům a nákladům. Pozitivním faktem je nárůst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Zatím stále největší destinací jsou tuzemské trhy, které na začátku sledovaného období představovaly pětinasobek zahraničních trhů. Na konci roku se zahraničí stalo tak významnou destinací, že tržby ze zahraničních trhů byly téměř srovnatelné s tržbami z tuzemských trhů. Největší zásluhu na růst tržeb za výrobky a služby má prodej tramvají a lokomotiv a příměstských jednotek. V souhrnu představují tržby za prodej výrobků dominantní část tržeb a tržby za prodej služeb okrajovou část (tržby za prodej služeb tvoří přibližně jednu pětinu celkových tržeb, avšak je patrný jejich nárůst vlivem nabízení doprovodných služeb k prodáváním výrobkům). I když i spotřeba materiálu a služeb vykazuje rostoucí trend, tak nárůst není způsoben vyšší materiálovou či energetickou náročností, ale zejména nárůstem nakupovaných služeb na projekty a marketingových služeb (například v roce 2012 došlo ke zdvojnásobení nákladů na marketingové služby a zároveň k poklesu spotřeby materiálů). Růst osobních nákladů je spojen nejen s růstem mzdových nákladů, ale i s růstem počtem zaměstnanců, kde během čtyř let vzrostl počet zaměstnanců o více než 100. Převážná část zisků z investic je tvořena dividendami od dceřiných a přidružených společností, jež je závislá na hospodaření samotných podniků. Nicméně součástí jsou i další skutečnosti, například prodej obchodních podílů (v roce 2011 společnost Škoda Transportation, a.s. prodala svůj obchodní podíl ve společnosti Škoda Real Estate Development a.s. – tržba z prodeje obchodního podílu byla v hodnotě 228 983 tisíc korun). Růst finančních výnosů představuje úspěšné obchodování s finančními aktivy, kdy bylo dosaženo tržeb díky pozitivní změně kurzu.

Tabulka 16: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

	relativní změny (v %)				absolutní změny			
	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013
Tržby za výrobky a služby	11,57	-16,68	4,49	2,66	775 220	-1 246 715	279 824	172 866
Ostatní provozní tržby	165,58	-22,71	29,60	-11,66	51 858	-18 888	19 031	-9 713
Tržby celkem	12,29	-16,75	4,75	2,48	827 078	-1 265 603	298 855	163 153
Změna stavu zásob vlastní výroby (zvýšení +, snížení -)	-199,46	-52,51	-121,74	-58,68	-217 624	56 983	62 737	-6 574
Aktivace (zvýšení +, snížení -)	-45,87	-7,28	-99,74	217546,15	-27 430	-2 355	-29 935	169 686
Spotřeba materiálů a služeb	0,83	-8,92	9,30	11,36	36 106	-393 012	373 229	498 212
Osobní náklady	12,33	3,32	7,57	14,78	67 692	20 462	48 236	101 273
Ostatní provozní náklady a výnosy	183,60	-28,85	-39,79	197,64	177 771	-79 227	-77 745	232 468
Provozní náklady celkem	10,87	-9,36	6,29	12,45	549 728	-525 168	319 786	672 822
Provozní výsledek hospodaření	16,65	-37,50	-2,54	-42,62	278 158	-730 721	-30 909	-505 866
Zisk/ztráty z investic	20,66	26,61	-7,54	-56,14	325 230	505 445	-181 426	-1 248 385
Finanční výnosy	80,65	95,98	10,30	-62,21	31 656	68 054	14 319	-95 350
Finanční náklady	325,24	79,27	-51,77	189,37	156 114	161 807	-189 423	334 233
Výsledek hospodaření před zdaněním	14,49	-8,68	-0,19	-64,55	471 392	-323 431	-6 593	-2 191 123
Celkový úplný výsledek za účetní období	13,55	-5,58	-11,05	-60,42	415 278	-194 214	-363 054	-1 765 771

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Vertikální analýza

Vertikální analýza aktiv nám zobrazuje vývoj procentního zastoupení jednotlivých položek na základě. V případě aktiv byl zvolen jako základ celková aktiva. Je patrné, že největší podíl zaujímají dlouhodobá aktiva, jež v průběhu sledovaného období rostla. Největší zastoupení představují podíly v dceřiných podnicích. V roce 2010 měla společnost Škoda Transportation vlastnický podíl v 8 podnicích a na konci roku 2014 se počet téměř zdvojnásobil (vlastnický podíl ve 14 podnicích). Další položkou s největším zastoupením v dlouhodobých aktivech jsou nehmotná aktiva. Tahle aktiva představují významnou konkurenční výhodu, neboť jsou obtížněji napodobitelná na rozdíl od hmotných. Největší část jich tvoří ocenitelná práva a nehmotné výsledky výzkumu a vývoje. Pozemky, budovy a zařízení vykazují stabilní podíl nebo spíše klesající. Hodnota současného majetku je pomocí odpisů snižována a nedochází ve větší míře k nahrazování novým majetkem, proto se podíl této položky na celkových aktivech snižuje. Oběžná aktiva vykazují opačný vývoj, než aktiva dlouhodobá. Jejich podíl na celkových aktivech se za sledované období snižuje. Položka, která má největší vliv na snížení oběžných aktiv, jsou pohledávky z obchodního styku a jiné pohledávky. Při podrobnějším zkoumání bylo zjištěno, že dochází v rámci celého sledovaného období k poklesu pohledávek z titulu dlouhodobých kontraktů. Jedná se tedy zejména o nevyfakturované částky odběratelům. Jelikož hodnota zásob je stále upravována na jejich čistou realizovatelnou hodnotu vytvářením ztráty ze snížení hodnoty, skutečná hodnota se může měnit v čase. Položky, které způsobují růst agregované hodnoty zásob a zpomalují pokles oběžných aktiv, jsou poskytnuté zálohy na pořízení zásob a materiál. Vychází to z dlouhodobých smluv, kdy je dodávka zásob potřebných pro výrobu nasmlouvána dopředu.

Tabulka 17: Vertikální analýza aktiv (v %)

	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobá aktiva	63,61	63,80	70,38	67,44	75,64
Pozemky, budovy, zařízení	10,13	10,11	10,55	9,67	9,53
Nehmotná aktiva	5,85	6,07	6,47	5,90	6,72
Nedokončený dlouhodobý majetek	0,01	0,01	0,03	0,00	0,02
Podíly v dceřiných podnicích	45,31	45,81	51,53	49,85	51,62
Odložená daňová pohledávka	2,14	1,64	1,61	1,84	2,29
Finanční deriváty	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
Jiné dlouhodobé pohledávky a půjčky	0,01	0,01	0,00	0,00	5,28
Oběžná aktiva	36,39	36,20	29,62	32,56	24,36
Zásoby	6,26	7,08	8,10	7,35	9,76
Pohledávky z obchodního styku a jiná aktiva	25,55	23,67	17,69	20,37	12,39
Daň z příjmů	0,04	0,02	0,01	0,28	0,22
Finanční deriváty	0,00	0,02	0,03	0,00	0,00
Peníze a peněžní ekvivalenty	4,54	5,41	3,79	4,56	1,99

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Z tabulky č. 18 je patrné, že společnost Škoda Transportation má téměř shodnou výši vlastního kapitálu a cizího kapitálu. Zatímco vlastní kapitál spíše klesal, tak podíl cizího kapitálu spíše rostl. Mohlo by se zdát, že se měnila výše základního kapitálu, neboť každý rok dosahuje jiného podílu na celkových pasivech, ale to není pravda. Výše zůstává stále stejná, ale docházelo ke změnám celkových pasiv. Nejvýznamnější položkou vlastního kapitálu je nerozdělený výsledek hospodaření, jež je převáděn dle výkazů do kapitálových fondů. Hodnota dlouhodobých závazků v průběhu sledovaných let kolísala, např. v roce 2014 dosahovala téměř 20% podílu na pasivech. V tomto roce si společnost na základě Smlouvy o úvěrech mezi syndikátem bank a společnostmi skupiny Škoda Transportation načerpala termínovaný bankovní úvěr ve výši 2 000 000 tis., což výrazným způsobem ovlivnilo samotnou velikost dlouhodobých závazků. Další položky mají spíše zanedbatelný podíl na celkové bilanční sumě. Jiné dlouhodobé závazky dosahují nevyššího podílu v roce 2010, kdy společnost přijala velké množství dlouhodobých záloh na dodání objednaných produktů (tramvaje 15T a lokomotiva 109E). V případě krátkodobých závazků je zřejmé, že společnost nečerpá více krátkodobých půjček a úvěrů, ale že dochází k překlasifikaci současných dlouhodobých. Je možné si všimnout nárůstu krátkodobých rezerv. Jsou to zejména rezervy na garance, čímž si společnost zajišťuje prostředky pro případné garanční opravy.

Tabulka 18: Vertikální analýza pasiv (v %)

	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál přiřaditelný vlastníkům společnosti	54,54	44,97	51,58	48,76	49,10
Základní kapitál	13,90	14,67	16,11	15,36	16,02
Kapitálové fondy	17,30	3,02	4,20	4,06	4,23
Změna reálné hodnoty u zajištění a kurzových přepočtů	-0,14	-0,19	-0,12	-1,94	-2,13
Nerozdělený výsledek hospodaření	23,48	27,48	31,39	31,28	30,98
Dlouhodobé závazky	5,25	10,23	7,25	1,57	19,36
Dlouhodobé půjčky a úvěry	0,00	5,80	3,72	0,00	18,31
Dlouhodobé rezervy	0,04	0,04	0,04	0,04	0,06
Jiné dlouhodobé závazky	5,22	4,39	3,49	1,53	1,00
Krátkodobé závazky	40,21	44,80	41,17	49,67	31,54
Závazky z obchodního styku a jiné závazky	30,08	15,86	8,85	22,57	9,78
Krátkodobé půjčky a úvěry	8,80	26,62	28,09	21,42	16,60
Krátkodobé rezervy	1,28	2,19	4,20	3,99	4,49
Finanční deriváty	0,05	0,12	0,02	1,68	0,67

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

U vertikální analýzy byla zvolena jako základna tržby za výrobky a služby pro výnosové položky a suma nákladů jako základna pro nákladové položky. Největší podíl na nákladech má položka spotřeba materiálu a služeb. Podíl za sledované období je prakticky na stále stejné úrovni. Hlavní část představují nakoupené materiály pro další zpracování a služby jsou zastoupeny méně (ze začátku služby (homologace nových výrobků, externí zaměstnanci a další) představovaly nejméně 1/5 spotřeby materiálu, ale v posledním sledovaném roce již 1/47 – společnost se snaží si veškeré služby dodávat v rámci skupiny za výhodnější ceny). Je patrné, že došlo k nárůstu podílu osobních nákladů, což bylo způsobené jak zvýšením celkového počtu zaměstnanců, tak i zvýšením samotných mzdových nákladů včetně odměn statutárním orgánům. Aktivace v posledním roce tvoří významnější podíl, neboť došlo k aktivaci vývojových nákladů (společnost klade velký důraz na výzkum a vývoj a realizaci výstupů). V případě analýzy výnosů představují ostatní provozní výnosy malou část celku, ale poměrně zajímavou. V posledním roce představovala tato položka více než 5% podíl na celkových tržbách. Došlo k prodeji nepotřebných zásob, které výraznou měrou ovlivnily samotnou položku ostatní provozní výnosy. Významnou výnosovou položkou jsou zisky z investic, jež jsou tvořeny dividendami od dceřiných a společných a přidružených podniků.

Tabulka 19: Vertikální analýza výkazů zisků a ztrát (v %)

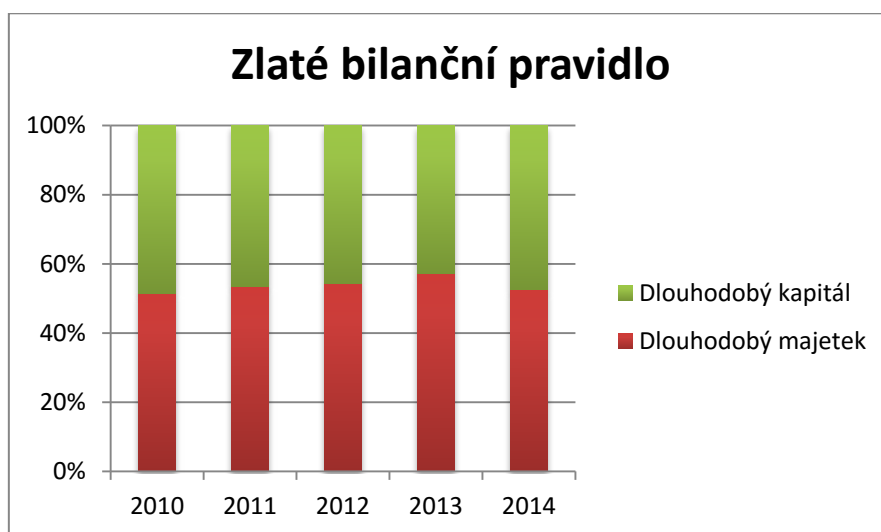
	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za výrobky a služby	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ostatní provozní tržby	0,47	1,11	1,03	1,28	1,10
Tržby celkem	100,47	101,11	101,03	101,28	101,10
Změna stavu zásob vlastní výroby (zvýšení +, snížení -)	1,63	-1,45	-0,83	0,17	0,07
Aktivace (zvýšení +, snížení -)	0,89	0,43	0,48	0,00	2,54
Spotřeba materiálu a služeb	65,24	58,95	64,45	67,41	73,12
Osobní náklady	8,20	8,25	10,23	10,53	11,78
Ostatní provozní náklady a výnosy	1,45	3,67	3,14	1,81	5,24
Provozní náklady celkem	94,86	92,70	91,12	93,73	91,82
Provozní výsledek hospodaření	24,93	26,07	19,56	18,24	10,19
Zisk/ztráty z investic	23,50	25,42	38,62	34,17	14,60
Finanční výnosy	0,59	0,95	2,23	2,36	0,87
Finanční náklady	0,90	3,37	6,56	3,06	7,72
Výsledek hospodaření před zdaněním	48,56	49,83	54,62	52,17	18,01
Celkový úplný výsledek za účetní období	45,75	46,56	52,76	44,91	17,32

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Bilanční pravidla

Zlaté bilanční pravidlo doporučuje, aby ideálně byl dlouhodobý majetek financován dlouhodobými zdroji. Úplná rovnost nicméně v praxi často nenastává. Z grafu č. 1 jde vidět, že společnost toto pravidlo téměř splňuje. Strategie společnosti Škoda Transportation se dá popsat jako mírně agresivní, neboť část dlouhodobého majetku je kryta krátkodobým kapitálem. V roce 2012 kryl dlouhodobý kapitál pouze 45,5% dlouhodobého majetku a v roce 2013 42,7% dlouhodobého majetku. Tento výkyv byl způsoben překlasifikací dlouhodobých půjček a úvěrů na půjčky krátkodobé. V roce 2014 společnost získala termínovaný úvěr ve výši 2 000 000 000 Kč a dále na základě Smlouvy o úvěrech i revolvingový úvěr, čímž se opět zvýšil podíl dlouhodobého kapitálu a došlo ke sblížení poměru dlouhodobého majetku a dlouhodobého kapitálu.

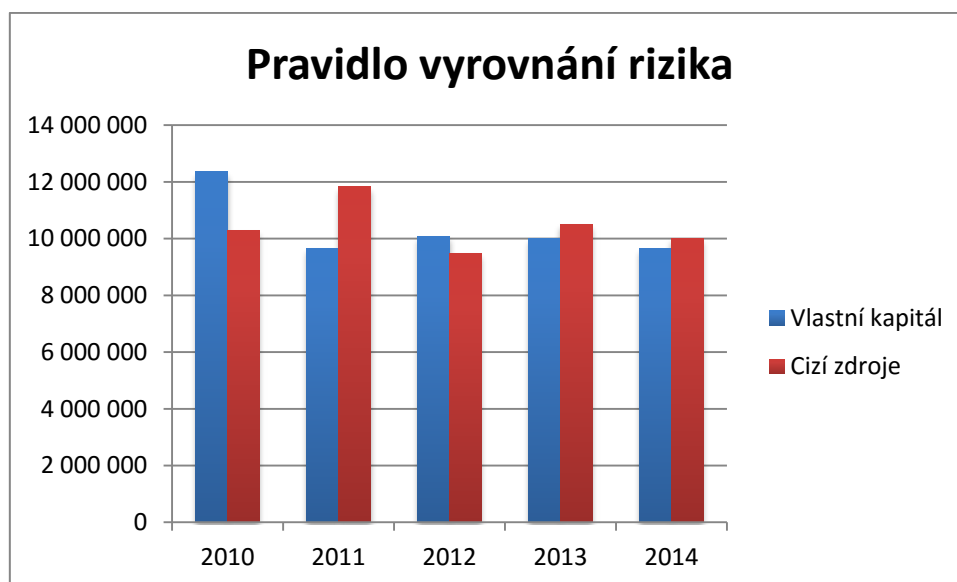
Graf 1: Zlaté bilanční pravidlo



Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Pravidlo vyrovnání rizika doporučuje, aby vlastní kapitál byl alespoň roven cizímu kapitálu. Tohle pravidlo je velmi důležité pro potenciální investory, jež by podle něj mohli hodnotit schopnost podniku v případě nouze splatit úvěry. Společnost Škoda Transportation tohle pravidlo nedodržuje v žádném ze sledovaných let, nicméně v posledních dvou letech téměř dosáhla vyrovnaného stavu. Jelikož půjčky jsou zajištěny společným a nerozdílným závazkem všech dlužníků, nepředstavuje současný stav hrozbu neposkytnutí úvěru. Stále větší část půjček je realizována v rámci spřízněných a propojených podniků (např. cash-poolingová struktura), udržování vyššího podílu vlastního kapitálu není pro společnost prioritou.

Graf 2: Pravidlo vyrovnání rizika

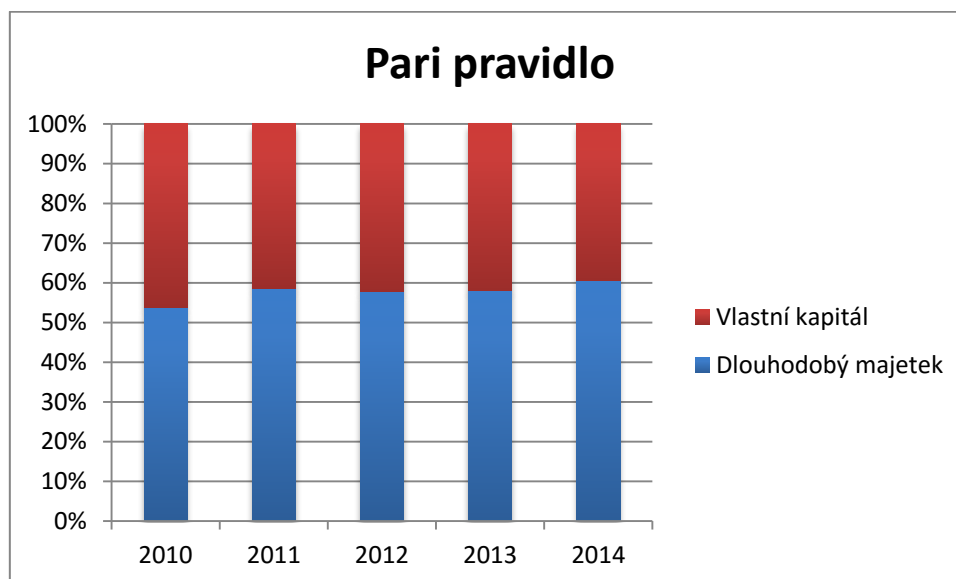


Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Pari pravidlo říká, že by vlastní kapitál měl být nanejvýš roven dlouhodobému majetku, jelikož vlastním kapitálem by se nemělo plýtvat. Vlastní kapitál je považován za nejdražší zdroj kapitálu, neboť při konkurzu jsou vlastníci uspokojováni až na posledním místě. Z grafu č. 3 je patrné, že společnost tohle pravidlo dodržuje ve všech sledovaných

letech. Dlouhodobá aktiva jsou financována pouze částí vlastních zdrojů a zbývající většina je financována cizími zdroji (zejména krátkodobé půjčky a úvěry).

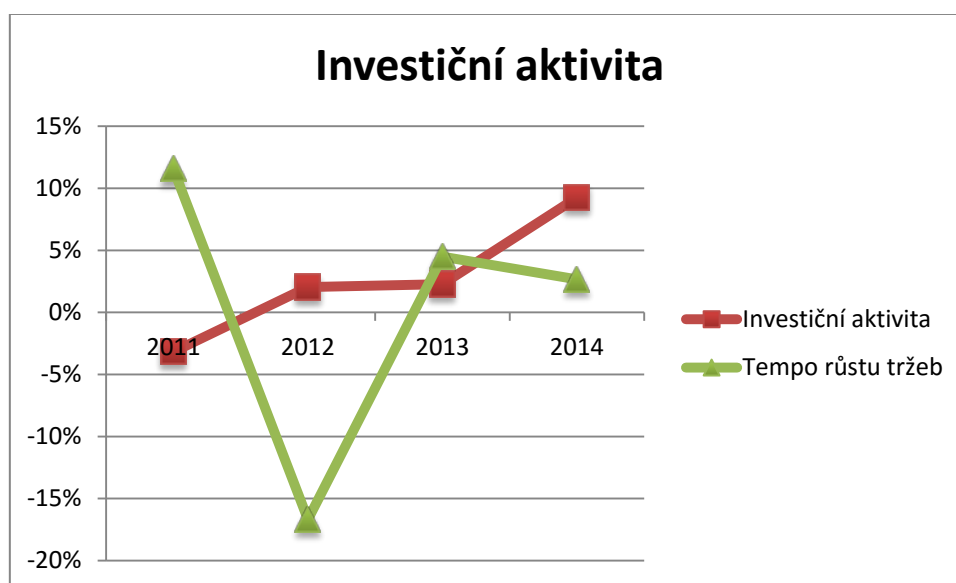
Graf 3: Pari pravidlo



Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Poslední z bilančních pravidel říká, že tempo růstu tržeb by mělo být vyšší než tempo růstu investic. Z níže uvedeného grafu je patrné, že růst investic vykazoval kontinuální růst, kdy nedocházelo k vyšším výkyvům kromě přechodu z roku 2013 na 2014, kdy došlo zejména k investicím do výzkumu a vývoje (vývojové projekty příměstské jednotky NIM Express, tramvaje 30T Bratislava, tramvaje 28T Konya a 28T2 bateriová). Jelikož vývoj nových produktů je zásadní pro udržení konkurenceschopnosti a také protože produkty dané povahy vyžadují vysoké počáteční investice, není možné zajistit vyšší tempo růstu tržeb než investic v krátkém období. Nízká hodnota v roce 2012 byla způsobena výjimečně velkými tržbami v předešlém roce (významný nárůst exportních dodávek – tramvaje, lokomotivy a příměstské jednotky).

Graf 4: Růstové pravidlo



Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Poměrové ukazatele

Rentabilita aktiv měří výkonnost podniku při generování zisku z aktiv bez ohledu na to, zda pochází z vlastních nebo cizích zdrojů. Na základě vypočtených výsledků lze konstatovat, že společnost dosahuje velmi vysokých hodnot. Rentabilita vykazovala rostoucí tendenci, ale růst se v roce 2013 zastavil a následující rok došlo k významnému poklesu. V roce 2013 došlo k menšímu poklesu tržeb (přibližně 2%), ale zato k většímu růstu aktiv (téměř 21% - zejména pohledávky z obchodního styku), což zapříčinilo nižší hodnotu ROA. V roce 2014 nízká hodnota byla způsobena 43% poklesem provozního výsledku hospodaření. Pokles byl způsobem vysokými náklady na vývoj při souběhu několika nově vyvíjených produktů v oblasti tramvají a lokomotiv (a to především materiálové náklady a náklady na služby – homologace nových výrobků, nájemné, kooperace a další). Výše vlastního kapitálu se za sledované období výrazně nemění, proto vývoj ukazatele ROE koresponduje s vývojem ukazatele ROA, kdy stejně jako u ROA je výrazné zhoršení v posledním roce způsobené poklesem zisku. Stejný vliv měl pokles zisku v posledním roce i na ukazatele rentability tržeb a rentability dlouhodobého kapitálu. Vliv finanční páky bude podrobněji analyzován v sekci Du Pontův rozklad ROE.

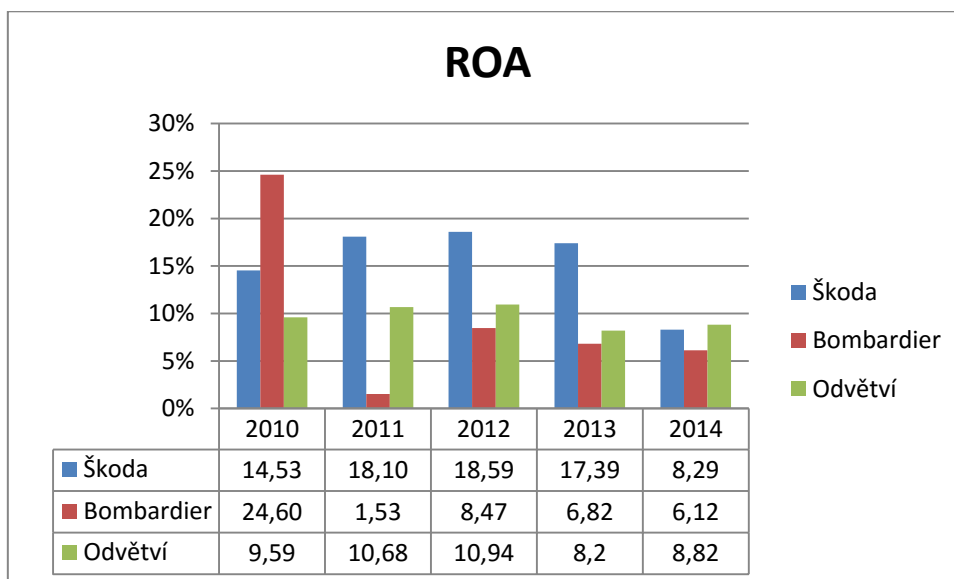
Tabulka 20: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita aktiv (ROA)	14,53%	18,10%	18,59%	17,39%	8,29%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	24,80%	36,03%	32,58%	29,22%	11,98%
Rentabilita tržeb (ROS)	48,90%	51,44%	57,77%	54,13%	24,15%
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)	24,30%	32,78%	31,60%	34,55%	12,11%
Finanční páka	1,83	2,22	1,94	2,05	2,04

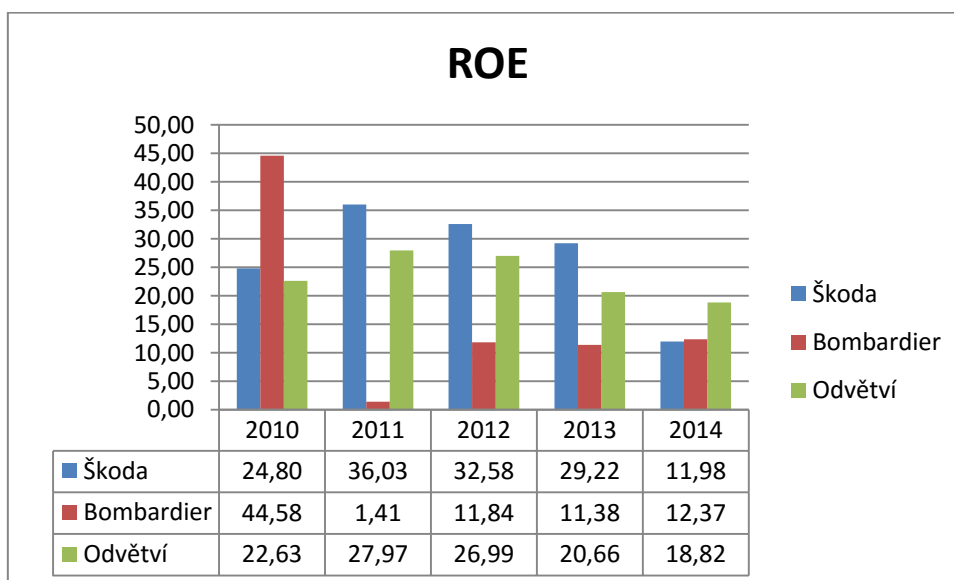
Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Pokud porovnáme výsledky ukazatelů s konkurencí a odvětvím, můžeme jednoznačně tvrdit, že společnost Škoda Transportation dosahuje velmi nadprůměrných výsledků. Zatímco průměrná rentabilita aktiv odvětví činí 9,7% a konkurence 9,5%, tak Škoda dosahuje více než o třetinu lepších výsledků (15,4%).

Graf 5: Porovnání ROA (v %) s konkurencí a odvětvím



Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation a panoramatu zprac. průmyslu
Graf 6: Porovnání ROE (v %) s konkurencí a odvětvím



Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation a panoramatu zprac. průmyslu

Porovnáním ukazatele ROE s odvětvím a konkurencí se potvrzuje dominantní postavení společnosti v odvětví. V rámci odvětví jsou typické vysoké hodnoty rentability vlastního kapitálu, společnost Škoda nejenom že těchto hodnot dosahuje, ale výrazně je i překračuje. Konkurenční společnost představuje velmi malou hrozbu, neboť hodnoty ROE nedosahují ani hodnot typických pro odvětví.

Z tabulky č. 21 vidíme, že aktiva se v průměru 0,3 krát promění v tržby za rok. Bez znalosti bližších souvislostí by se mohlo zdát, že společnost dosahuje velmi špatných hodnot a tedy ne hospodáří efektivně s vloženými prostředky. Nicméně odvětví je charakteristické nízkou dobou obratu vysoce ziskového zboží. Není tedy překvapením, že ani obrat zásob, jež zobrazuje vybranou položku aktiv, nedosahuje hodnot srovnatelných např. s potravinářskými podniky. Co se dá považovat za spíše negativní, jsou výsledky ukazatelů vyjádřené dobou obratu. Škoda Transportation dostává v průměru zapláceno za 222 dnů a svým dodavatelům

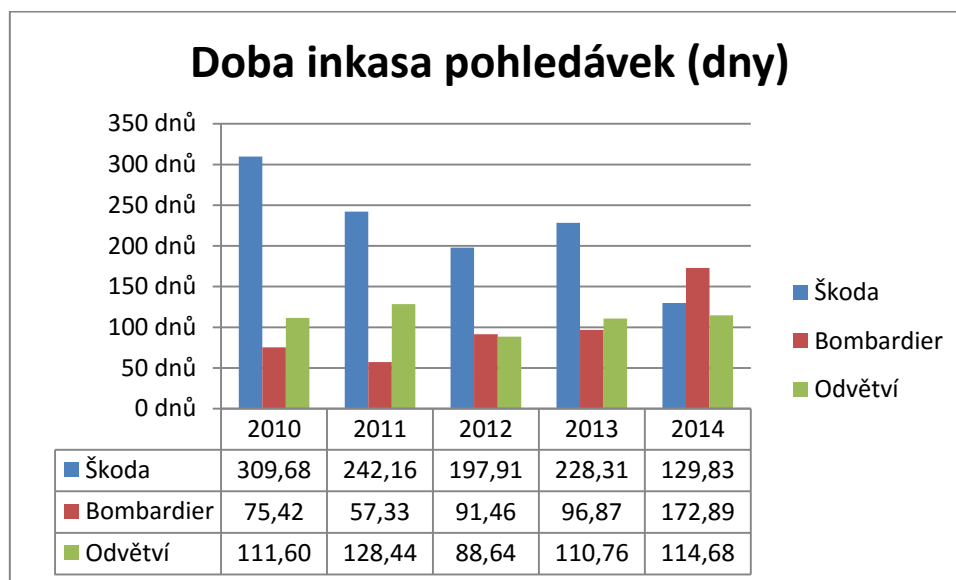
platí v průměru za 196 dnů. To znamená, že dostává zaplacenou později, než platí a poskytuje tak bezplatný obchodní úvěr a financuje tak své odběratele. Nicméně je pozitivní fakt zkracování lhůt inkasa pohledávek z téměř 310 dnů na třetinovou dobu.

Tabulka 21: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012	2013	2014
obrat aktiv	0,30	0,35	0,32	0,32	0,34
obrat zásob	4,74	4,97	3,97	4,37	3,52
doba obratu zásob (ve dnech)	75,88	72,48	90,58	82,36	102,29
doba inkasa pohledávek (ve dnech)	309,68	242,16	197,91	228,31	129,83
doba splatnosti závazků (ve dnech)	364,58	162,32	99,05	252,96	102,56

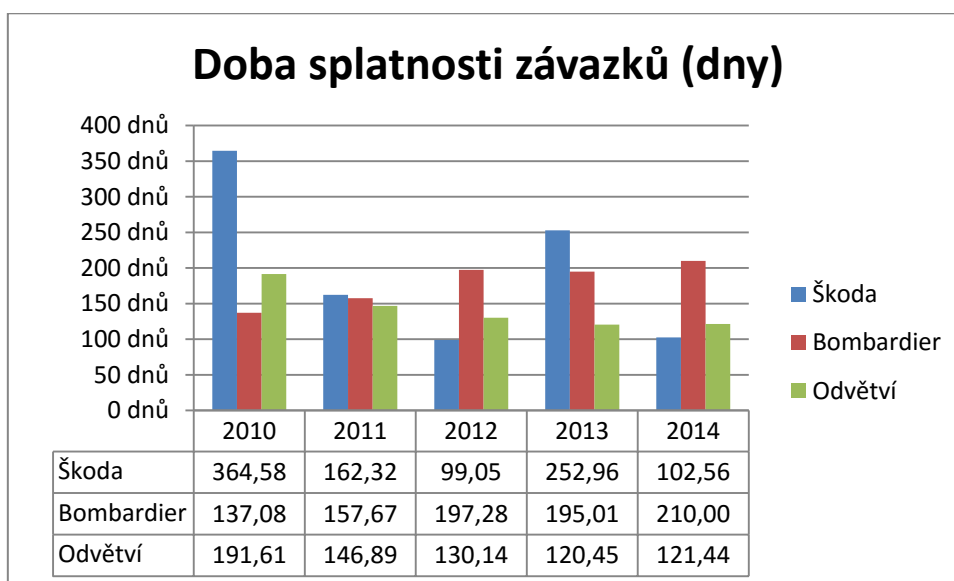
Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Graf 7: Porovnání dob inkasa pohledávek s konkurencí a odvětvím



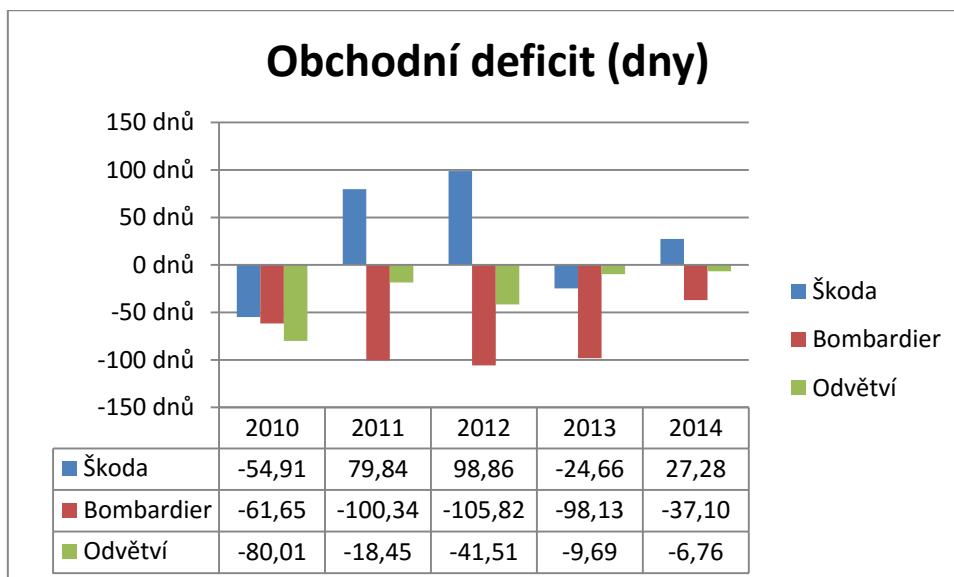
Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation a panoramatu zprac. průmyslu

Graf 8: Porovnání dob splatnosti závazků s odvětvím a konkurencí



Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation a panoramatu zprac. průmyslu

Graf 9: Obchodní deficit porovnání



Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation a panoramatu zprac. průmyslu

Při porovnání s odvětvím a konkurencí můžeme vidět, že Škoda Transportation dosahuje nejdelší doby inkasa pohledávek, ale i splatnosti závazků. Je nutné však brát v úvahu, že odvětví zahrnuje pouze firmy v rámci České republiky, ale Škoda Transportation obchoduje z velké části také se zahraničními subjekty, kde jsou jiné standardy na doby splatnosti a doby inkasa. Také jelikož je Škoda Transportation součástí většího celku, kde jsou typické vzájemné půjčky, je tímto faktem ovlivněna doba inkasa pohledávek, neboť jsou kladeny jiné podmínky na spřízněné a propojené subjekty a ostatní firmy. Přímý konkurent Bombardier dosahuje hodnot, jež více odpovídají hodnotám typickým pro sledované odvětví. Obchodní deficit poté vyjadřuje, jaká strana platí dříve. Pro odvětví je typické, že odběratelé platí dříve, než dodavatelé. Situace je jiná u Škody Transportation, která ve dvou letech platila dříve, než dostala zapláceno. V roce 2010 společnost evidovala pohledávku za dceřinými

společnostmi z titulu dividend ve výši 1 552 691 Kč (v předchozím roce 0), což významným způsobem ovlivnilo výslednou hodnotu obchodního deficitu. Záporný obchodní deficit v posledním roce souvisí spíše s poklesem závazků (přetrvávající dlouhodobé smlouvy), než poklesem pohledávek.

Za optimální hodnotu běžné likvidity se považují hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5 a pro agresivní strategii 1 – 1,5. Z níže uvedené tabulky je patrné, že strategii společnosti lze popsat jako velmi agresivní, neboť k nejnižší hranici agresivní strategie se přibližuje pouze v roce 2010.

Hodnoty je nutné vždy porovnávat s odvětvím, proto jsou níže uvedeny i grafy zobrazující porovnání s konkurencí a odvětvím.

Tabulka 22: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013	2014
běžná likvidita (likvidita III. stupně)	0,91	0,81	0,72	0,66	0,77
pohotová likvidita (likvidita II. stupně)	0,75	0,65	0,52	0,51	0,46
okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)	0,11	0,12	0,09	0,09	0,06

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Graf 10: Běžná likvidita porovnání



Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation a panoramatu zprac. průmyslu

Konkurenční společnost Bombardier dosahuje hodnot srovnatelných s odvětvím, zatímco hodnoty běžné likvidity společnosti Škoda jsou výrazně pod touto hranicí. Značí to tedy méně příznivou situaci, kdy krátkodobá aktiva nejsou schopna plně pokrýt krátkodobé závazky. Hlavním důvodem pro nízké hodnoty je pokles pohledávek z obchodního styku a jiná aktiva.

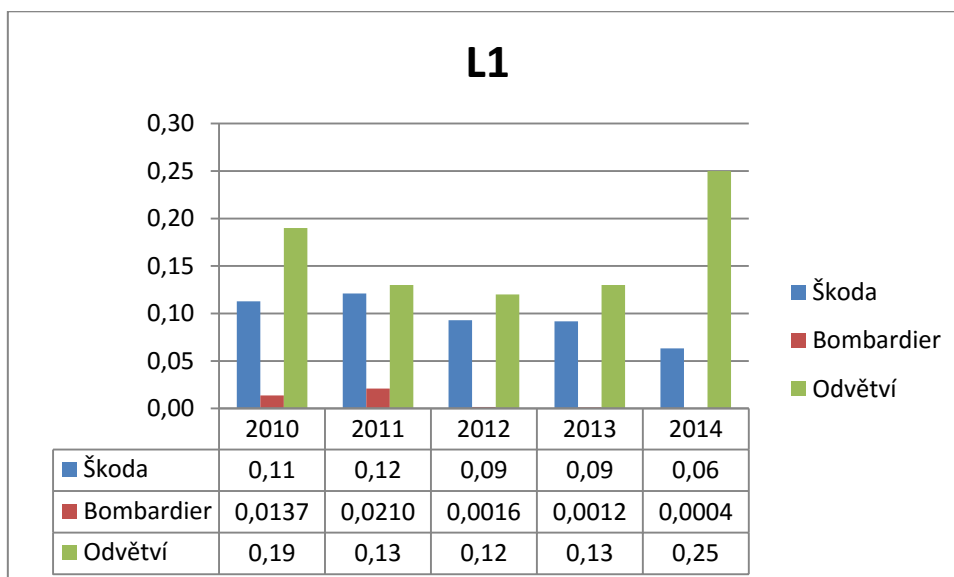
Graf 11: Pohotovostní likvidita porovnání



Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation a panoramatu zprac. průmyslu

U pohotovostní likvidity si můžeme všimnout velmi podobného vývoje jako u běžné likvidity, kdy ale již Škoda dosahuje hodnot srovnatelných s konkurencí a odvětvím. Stejně jako v předchozím případě, tak nízké hodnoty pohotovostní likvidity jsou zapříčiněny poklesem pohledávek z obchodního styku a jiných aktiv a nikoliv změnou zásob, což by se projevilo právě v ukazateli L2. Zároveň jsou také dlouhodobé závazky průběžně překlasičovány na krátkodobé a tím významnou měrou ovlivňují dosahované hodnoty u ukazatelů likvidity.

Graf 12: Okamžitá likvidita porovnání



Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation a panoramatu zprac. průmyslu

Poslední z ukazatelů likvidity poměřuje finanční majetek a krátkodobé závazky. Mohlo by se zdát, že jak Škoda, tak i konkurenční společnost Bombardier dosahují velmi špatných hodnot a tudíž by se jejich situace mohla označit jako velmi nepříznivá. Skutečnost je taková, že obě společnosti využívají cash pooling, který udržuje peníze na společném účtu. Proto nedrží společnosti na svých běžných účtech velké množství peněz a nelze tedy vypočtené hodnoty poměřovat s odvětvím a mezi sebou.

Ukazatele zadluženosti jsou tzv. indikátory rizika, které podnik podstupuje při určité struktuře a poměru vlastních a cizích zdrojů. Vlastnické riziko a věřitelské riziko jsou komplementární ukazatele, z nichž každý se zaměřuje na jiný pohled na stejnou věc. Ukazatel věřitelského rizika tj. jaká část aktiv je financována cizím kapitálem, byl za sledované období výrazněji vychýlen a to v prvních dvou letech. V roce 2010 využívala společnost nejmenší množství cizích zdrojů za celé sledované období. Oproti následujícím rokům nevyužívala žádných dlouhodobých půjček a úvěrů a byla tedy převaha vlastního kapitálu. V následujícím roce došlo k čerpání úvěru v trojnásobné výši oproti předešlému roku. Důvodem byly vysoké kapitálové náklady na vývojové projekty (jednopodlažní jednotky 7Ev, lokomotivy 109E, sady pro EJ 678 Ukrajina a tramvaje X53). V dalších letech se poměr vlastního a cizího kapitálu ustálil a společnosti si daný poměr udržela až do konce sledovaného období. Vývoj ukazatele úrokového krytí koresponduje s vývojem vlastního kapitálu. Zprvu měla společnost velmi nízké nákladové úroky (pouze 37 773 tis. v roce 2010 oproti 162 738 tis. v následujícím roce) a zároveň dosahovala stejného zisku jako v dalších letech. Z toho důvodu dosahuje ukazatel úrokového krytí v prvním roce velmi vysokých hodnot. V dalších letech docházelo k růstu nákladových úroků vlivem většího množství půjček. V posledním roce dosáhly nákladové úroky více než dvojnásobné hodnoty oproti předešlému roku, zatímco zisk vzrostl pouze o 2,6%. I tak je stále možné tvrdit, že společnost je stále schopná hradit své úroky, aniž by ji to ohrozilo na existenci.

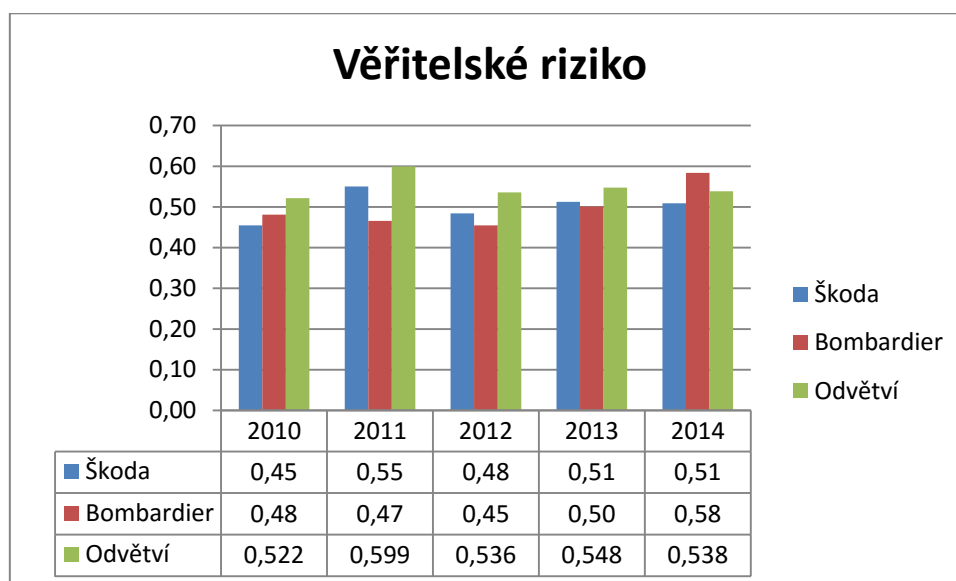
Tabulka 23: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2010	2011	2012	2013	2014
věřitelské riziko (debt ratio)	0,45	0,55	0,48	0,51	0,51
vlastnické riziko (equity ratio)	0,55	0,45	0,52	0,49	0,49
úrokové krytí	82,13	22,38	15,05	17,87	3,71

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Při srovnání s konkurencí a odvětvím vidíme, že poměry vlastního a cizího kapitálu odpovídají odvětvovým hodnotám. Typická je tedy převaha cizích zdrojů, což je logické při charakteristice zastoupených firem. Většina společností je součástí většího celku a mají tak snazší přístup k cizímu kapitálu, jež využívají pro zvýšení rentability vlastního kapitálu.

Graf 13: Věřitelské riziko porovnání



Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation a panoramatu zprac. průmyslu

Du Pontův rozklad ROE

Du Pontův rozklad je nejčastěji používaným zástupcem pyramidové ukazatelové soustavy. Pomocí něj můžeme kvantifikovat vliv dílčích ukazatelů na ukazatel vrcholový ROE. Rentabilitu vlastního kapitálu můžeme rozložit do tří dílčích ukazatelů a to daňové břemeno, rentabilitu aktiv a složenou finanční páku. Mezi ukazateli existuje multiplikativní vztah. Pokud se podíváme na níže uvedenou tabulku, tak vidíme, že na změnu rentability vlastního kapitálu měl v každém roce vliv rozdílný ukazatel. V prvním roce na růst vrcholového ukazatele měl největší vliv ukazatel ROA. V dalších dvou letech zejména ovlivňoval hodnotu ROE ukazatel daňového břemena a v posledním roce opět rentabilita aktiv a složená finanční páka. Nelze se tedy zaměřit pouze na jeden ukazatel, který by dokázal vysvětlit veškeré změny ROA, neboť všechny se určitou mírou podílely na výsledné hodnotě ROE.

Tabulka 24: Rozložení ROE

Logaritmická metoda		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
ROE	Daňové břemeno	-0,25%	1,15%	-3,55%	2,13%
	Rentabilita aktiv	6,61%	-0,13%	-2,06%	-14,32%
	Složená fin. páka	4,86%	0,79%	2,26%	-5,05%
Ceková změna ROE		11,22%	1,80%	-3,36%	-17,24%

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Když se podíváme blíže na ukazatel ROA, tak již je možné najít hlavní ukazatel, jež jej ovlivňoval a měl také vliv na ROE. Jedná se o ziskovou marži, která za celé období, s výjimkou prvního roku, měla zásadní vliv na vývoj nadřazeného ukazatele. Mezi lety 2010 a 2011 došlo k pozitivní změně jak ziskové marže, tak obratu aktiv, což se projevilo také i na změně vrcholového ukazatele ROE. V následujícím roce společnost ještě dokázala

kompenzovat pokles ukazatele obratu aktiv růstem ziskové marže, ale později pokles ziskové marže byl v takové výši, že se změna negativně promítla i do ukazatele rentability aktiv. Snižující zisková marže vyjadřuje, že se snižovalo množství zisku na jednu korunu tržeb. Pokles ziskové marže je způsoben větším množstvím půjček a úvěrů, z nichž je nutné platit nákladové úroky. Jak již bylo dříve zmíněno, tak si společnost půjčila prostředky pro zajištění výzkumu a vývoje, což se projevilo v EBITU, ale jelikož výsledky výzkumu a vývoje nejsou ihned uvedeny na trh, tak nedojde k reflektování přínosů v tržbách.

Tabulka 25: Rozložení ROA

ROA	<i>Zisková marže</i>	0,82%	2,13%	-1,17%	-9,92%
	<i>Obrat aktiv</i>	2,75%	-1,64%	-0,03%	0,82%
Celková změna ROA		3,57%	0,49%	-1,20%	-9,10%

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Z tabulky č. 26 jde vidět, že hlavní vliv na složenou finanční páku měl zejména pákový ukazatele (finanční páka). Pouze změna mezi roky 2013 a 2014 byl ovlivněna velkou měrou úrokovým břemenem, neboť zde došlo k téměř 60% nárůstu nákladových úroků. Negativní vliv pákového ukazatele mezi roky 2011 a 2012 byl způsoben současným zvýšením vlastního kapitálu (převážně nerozdělený výsledek hospodaření a kapitálové fondy) a snížením celkové bilanční sumy (významný pokles pohledávek z obchodního styku).

Tabulka 26: Rozložení složené finanční páky

Složená FP	<i>Úrokové břemeno</i>	-0,06	-0,05	0,03	-0,44
	<i>Pákový ukazatel</i>	0,38	-0,27	0,11	-0,01
Celková změna složené FP		0,32	-0,32	0,14	-0,45

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Bankrotní a bonitní modely

Prvním vybraným modelem je Kralický Quicktest, jež patří k bonitním modelům, které mají za cíl určit, v jaké kondici (finanční situaci) se podnik nachází. Tento model na základě výsledků ukazatelů přiřazuje známky a na základě nich se poté stanoví celkové hodnocení. Nejhorších známek dosahuje společnost Škoda v ukazateli doby splácení dluhu z CF. Je nutné zmínit, že není využíván výpočet dle Kralicka, ale dle Kislingerové, která trvá, že v případě naší ekonomiky je CF nutné počítat jinak. Pro výpočet tedy bylo využito $CF = \text{výsledek hospodaření za účetní období} + \text{odpisy} + \text{změna stavu rezerv}$. Doba splácení dluhu z CF vyjadřuje stabilitu firmy. Společnosti dosahovala za sledované období nižšího zisku z investic, ale zároveň docházelo průběžně ke zvyšování nákladů (převážně náklady na výzkum a vývoj). I přes tohle mírné zhoršení dosahuje ve všech dalších ukazatelích nadprůměrných hodnot s celkovým výsledkem 1,8 a lze společnost klasifikovat jako nacházející se v dobré finanční situaci.

Tabulka 27: Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest	2010	2011	2012	2013	2014
VK/A	54,54%	44,97%	51,58%	48,76%	49,10%
(závazky)/CF	3,135	10,180	12,780	11,244	25,525
CF/T	48,81%	49,32%	55,81%	47,95%	20,66%
ROA	14,53%	18,10%	18,59%	17,39%	8,29%
body	1	1	1	1	1
	2	3	4	3	4
	1	1	1	1	3
	2	1	1	1	3
průměr	1,5	1,5	1,75	1,5	2,75

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Dále jsou uvedeny již bankrotní modely, které mají na rozdíl od bonitních modelů výhodu, že dokáží, nebo se alespoň v určité míře snaží predikovat budoucnost. Pro výpočet Altmanova indexu byl použit upravený model, který uvažuje společnosti, které neuvádí tržní hodnotu vlastního kapitálu. Dle Altmanova indexu je společnost hodnocena jako prosperující podnik s výjimkou posledních dvou let, kdy je zařazena do šedé zóny, ve které nelze situaci stanovit. V roce 2013 došlo o zvýšení závazků z obchodního styku téměř trojnásobně, což se negativně projevilo v prvním a posledním ukazateli. Poslední rok, jak již bylo uvedeno v předchozích částech, je zatížen vysokými náklady a poklesem pohledávek. Tyto skutečnosti se významnou měrou projeví v prvním a třetím ukazateli a zapříčinily tak dosažení nízké hodnoty agregovaného ukazatele a tím zařazení do šedé zóny.

Tabulka 28: Altmanův index

Altmanův index	2010	2011	2012	2013	2014
čistý pracovní kapitál/aktiva	-0,038	-0,086	-0,115	-0,171	-0,072
zadržené zisky/aktiva	0,370	0,437	0,482	0,455	0,369
EBIT/A	0,145	0,181	0,186	0,174	0,083
vlastní kapitál/cizí kapitál	1,200	0,817	1,065	0,951	0,964
konstanty	6,56	3,26	6,72	1,05	
Z	3,191	2,934	3,182	2,529	2,300

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Index IN05 je nejnovějším indexem vytvořeným manželi Neumaierovi. Specifikem tohoto indexu je fakt, že byl speciálně zkonstruován pro Českou republiku. Jedná se o syntézu předchozích indexů IN95 (věřitelský pohled) a IN99 (vlastnický pohled). Z níže uvedené tabulky se může zdát podivné, že podnik dosahuje u druhého ukazatele hodnoty přesně 9. Pro podniky, jejichž úroky se blíží 0, se doporučuje omezit maximální hodnotu tohoto ukazatele na 9, aby nedocházelo ke špatnému výkladu celého indexu. I v tomto indexu se nám potvrzují zjištění z předchozích modelů a i zde jsou stejná vysvětlení. Nejvyšší nákladové úroky a zároveň nejnižší dosažený výsledek hospodaření za celé sledované období v posledním roce zapříčinil klasifikování jako podniku, jehož existence je ohrožena. Hraniční hodnotou je 0,9 a po zaokrouhlení spadá podnik do šedé zóny, nicméně lze s určitou jistotou tvrdit, že podnik bankrotem ohrožen není. Důvodem je dominantní postavení v odvětví a členství ve větším celku, kde společnosti vzájemně kooperují pro dosažení stability. Zhoršení v posledním roce

je významné investování do výzkumu a vývoje, jež se v dalších letech nebude v takové míře opakovat a dá se předpokládat zlepšení sledovaných ukazatelů.

Tabulka 29: Index IN05

IN05 - aktualizace IN01	2010	2011	2012	2013	2014
aktiva/cizí zdroje	2,200	1,817	2,065	1,951	1,964
EBIT/nákladové úroky	9	9	9	9	3,356
EBIT/aktiva	0,146	0,183	0,193	0,174	0,087
výnosy/aktiva	0,369	0,444	0,452	0,437	0,396
oběžná aktiva/krátkodobé závazky	0,905	0,808	0,720	0,656	0,772
konstanty	0,13	0,04	3,97	0,21	0,09
IN05	1,383	1,488	1,553	1,456	0,888

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

Poslední z vybraných modelů opět klasifikuje podnik s malou pravděpodobností bankrotu kromě posledního roku. Tento model neobsahuje šedou zónu, a proto již v posledním roce je podnik opět klasifikován jako podnik s velkou pravděpodobností bankrotu. Nicméně hraniční hodnotou je 0,3, které se podnik velmi blíží a jak bylo dříve popsáno, tak stav byl způsoben záměrnými kroky společnosti a nikoliv výsledkem samotného hospodaření, které by jinak indikovalo negativní stav. V předchozích letech je dle Tafflerova modelu klasifikován jako podnik s malou pravděpodobností bankrotu.

Tabulka 30: Tafflerův model

Tafflerův model	2010	2011	2012	2013	2014
X1	0,36	0,39	0,42	0,33	0,19
X2	0,80	0,66	0,61	0,64	0,48
X3	0,40	0,45	0,41	0,50	0,32
X4	0,30	0,35	0,32	0,32	0,34
Zt	0,413	0,428	0,429	0,400	0,277

Zdroj: autor na základě výročních zpráv Škoda Transportation, a.s.

2.3.3. SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy budou na základě výsledků strategické a finanční analýzy uvedeny silné a slabé stránky a dále také příležitosti a hrozby.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří zejména dominantní postavení na trhu a dlouholetá tradice s velmi silnou značkou. Díky své velikosti může společnost využít úspor z rozsahu a dosáhnout tak nižších nákladů a nabízet produkty za výhodnějších podmínek. S velikostí také souvisí snazší přístup k cizímu kapitálu a vystupování jako přirozená bariéra proti vstupu nových konkurentů do odvětví. Společnost získala řadu ocenění, které ji činí atraktivní pro další potenciální zákazníky. Je navíc držitelem mnoha certifikátů a osvědčení, čímž má přístup i na trhy, kde konkurence nemůže svoje produkty nabízet. Další silnou stránkou je pozice ve větším celku, kdy je využíváno obchodování mezi spřízněnými a propojenými subjekty za výrazně výhodnějších podmínek a také dosahování synergického efektu (např. využíváním cash-poolingu). Široký sortiment produktů a služeb představuje

další silnou stránku, kterou společnost může diverzifikovat riziko a také pokrýt větší část trhu. Výhodou jsou také reference na již dodané produkty a současné dlouhodobé kontrakty (Dopravní podnik hlavní města Prahy, České dráhy a další). Umístění výrobních kapacit také představuje silnou stránku, neboť představuje relativně nižší výrobní náklady.

Slabé stránky

Hlavní slabou stránkou, jež lze velmi těžce odstranit, je sériovost výrobků. Jelikož převážná většina výrobků je produkována na zakázku, není možné optimalizovat výrobní procesy a technologie pro hledání úspor na snižování nákladů. Za slabou stránku lze považovat i z jiného úhlu pohledu velikost firmy, neboť neumožňuje pružněji reagovat na změny poptávky na trhu, s čímž souvisí i velikost portfolia. Škoda Transportation např. produkuje pouze jeden typ metra. Existuje také značná závislost na současných zákaznících a také na lokalitách (Česká republika a střední a východní Evropa).

Příležitosti

Velkou příležitostí jsou zlepšující se vztahy EU potažmo České republiky a Číny, čímž se umožní přístup na zcela nový trh. Jelikož v asijských státech (Čína, Indie) dochází k masivnímu rozvoji veřejné dopravy, vstup na tyto trhy by znamenal velký úspěch. Další příležitostí je nutnost modernizace současných provozovaných prostředků (počínaje Českou republikou a konče dalšími státy východní Evropy) a současný trend upřednostňování městské hromadné dopravy nad dopravou osobní. Členství v Evropské Unii umožňuje čerpat dotace z Evropských strukturálních fondů a tím urychlení nejen výzkum a vývoj, ale např. i také uvedení nových produktů na trh a snížení energetické náročnosti jednotlivých středisek. Současné požadavky na ekonomičnost, hospodárnost a přístupnost např. pro hendikepované vyžadují přestavbu či rovnou výměnu vozového parku, což představuje další příležitost pro společnost. Nejnovějším trendem je snaha využívat alternativní pohony (na bázi vodíku, baterií), čímž se otevírá možnost rozšíření produktového portfolia.

Hrozby

Jednou z velkých hrozeb pro společnost představuje odchod zkušených zaměstnanců do důchodu a potřeba nových. V současné době je velmi malý zájem o technické obory, což by v budoucnu mohlo představovat problém při hledání kvalifikovaných zaměstnanců. Ztráta významného zákazníka (České dráhy prohrály spor se společností a musí zaplatit pokutu), by velmi výrazným způsobem ovlivnilo hospodaření společnosti. Společnost je také do jisté míry závislá na politických rozhodnutích, neboť určitá část tržeb je získávána prostřednictvím veřejných investic a v případě špatné hospodářské situace by docházelo k omezení výdajů ve veřejném sektoru. Jelikož jsou uzavírány dlouhodobé kontrakty, tak je pro společnost důležitý také vývoj kurzu a inflace, který není předem jednoduše odhadnutelný. Další hrozbu může znamenat protekcionismus na zahraničních trzích, kdy by docházelo k upřednostňování místních výrobců a tím omezení růstu společnosti. Poslední, ale neméně důležitou hrozbou, je nejistota rentability výzkumu. Výzkum je charakteristický vysokými náklady, které s nižší sériovostí produkce nemusí zabezpečit návratnost vynaložených zdrojů v očekávaném časovém horizontu.

3. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést strategickou analýzu, porovnat s odvětvím a odhalit na základě zjištěných závěrů silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, na které by se měla společnost zaměřit. Samotná strategická analýza byla provedena za období 2010 – 2014 a byly využity veřejně dostupné zdroje, zejména výroční zprávy zveřejňované společností a také materiály zveřejňované Ministerstvem průmyslu a ochodu.

V rámci strategické analýzy bylo nejdříve analyzováno makrookolí podniku využitím PEST analýzy, která odhalila nejdůležitější faktory, jež na podnik působí. Jako hlavní priorita současné vlády je zejména efektivní využívání evropských fondů, rozvoj všeobecně dostupných veřejných služeb, snižování energetické náročnosti a podpora výzkumu a vývoje. Proto významným politickým faktorem je členství České republiky v Evropské unii, čímž se zpřístupňují prostředky z Evropských strukturálních fondů pro urychlení výzkumu a vývoje, modernizaci současných technologií a úsporu energií. V ratingovém ohodnocení dosahuje Česká republika výborných známek a značí tak pro případné investory nízkou míru kreditního rizika. V případě ekonomických faktorů může být jistým ohrožením směnný kurz, neboť v současné době je uměle držen Českou národní bankou, ale existují určité návrhy pevný kurz opustit. Tím by došlo k posílení koruny a tak zdražení produkce při vývozu do zahraničí. V rámci sociálních a demografických faktorů bylo odhaleno, že i když je v současné době situace příznivá z hlediska pracovní síly, tak do budoucna by se mohl objevit velký problém. Klesá zájem o technické obory a současní techničtí pracovníci po odchodu do důchodu budou velmi obtížně nahraditelní. Společnost by se tedy měla podílet na zvyšování zájmu o technické obory, ať už současně provozovaným planetárium Techmania nebo přímo podporou a spoluprací s technickými školami a obory.

Analýza mikrookolí odhalila nejvýznamnější charakteristiky prostředí, ve kterém podnik přímo působí a které jej bezprostředně obklopuje. Analýza potvrdila dominantní pozici podniku v odvětví, která díky své velikosti představuje přirozenou bariéru vstupu do odvětví. Na českém trhu se v daném odvětví nachází vícero společností, z nichž žádná podstatným způsobem nepůsobí ohrožujícím způsobem na Škoda Transportation (Legios a.s. se nachází v reorganizaci s ohrožením konkurzu a Bombardier Transportation Czech Republic zaujímá malý tržní podíl). Hrozba substitutů je prakticky nulová, neboť nabízené produkty jsou velmi obtížně nahraditelné. A také je fakt, že v rámci skupiny Škoda Transportation jsou vyráběny produkty, které by mohly vzdáleně vystupovat jako substituty a pro dosažení synergického efektu nebude docházet ke zvyšování tržeb jedné společnosti na úkor další a tím ohrožení její existence. Zatímco vyjednávací síla dodavatelů je velmi malá, kdy hlavní požadavky klade Škoda Transportation, tak vyjednávací síla odběratelů je velmi velká a klade na společnost vysoké požadavky. Společnost tedy musí dodržovat řadu standardů a kritérií i nad rámec požadavků České republiky, aby mohla dodávat i na zahraniční trhy.

Interní analýza měla za cíl hlavně odhalit silné a slabé stránky v řízení podniku a výsledky hospodaření porovnat s konkurencí a odvětvím. Jako největší konkurenční výhodu spatřuje společnost ve svých nehmotných zdrojích a to získané certifikáty (TSI High Speed RST, zlatý certifikát SQEP od společnosti Caterpillar), dodržování norem a získání řady ocenění. Současně je kladen velký důraz na výzkum a vývoj, v němž je spatřován velký potenciál do budoucna.

Finanční analýza odhalila, že společnost má rezervy ve využívání cizího kapitálu ke zvýšení rentability vlastního kapitálu. I když společnost dosahuje vysokých hodnot rentability, bylo by vhodnější uvažovat o zvýšení podílu cizích zdrojů. Ve všech ukazatelích společnost dosahovat nadprůměrných hodnot i s ohledem na odvětví. Na co by bylo potřeba se zaměřit, jsou vztahy s dodavateli a odběrateli, kdy doby inkasa pohledávek i doby splatnosti závazků překračují typické hodnoty v odvětví a prodlužují tak neúměrně lhůty. Existuje zde určité zkreslení, neboť společnost má dlouhodobé smlouvy (přijaté zálohy – závazky, smlouvy s dodavateli – poskytnuté zálohy), kdy délka splatnosti přímo nesouvisí se schopností dostát svým závazkům. Ukazatele likvidity v případě společnosti Škoda Transportation, a.s. a konkurenční společnosti Bombardier Transportation Czech Republic, a.s. nemají velkou vypovídací schopnost, neboť obě společnosti využívají cash-pooling a z toho důvodu drží na bankovních účtech malé množství prostředků, které vstupují do výpočtů ukazatelů likvidity. V sekci bonitní a bankrotní ukazatele byla společnost klasifikována jako prosperující s malou pravděpodobností, že by byla ohrožena bankrotem. Výjimkou je poslední rok, kdy se zhoršily všechny ukazatele. Důvodem byly vysoké náklady související s výzkumem a vývojem, jehož pozitivní výsledky se ještě nepromítly do ostatních ukazatelů.

Na základě výsledků strategické analýzy lze potvrdit, že Škoda Transportation, a.s. představuje jednu z nejvýznamnějších společností v odvětví, jejíž pozice je pevně ukotvena. Téměř v žádném ze sledovaných ukazatelů konkurence nepřekonala Škodu. Současná strategie zaměřená na výzkum a vývoj může velkým způsobem ovlivnit hospodaření společnosti. Nové příležitosti v rámci zpřístupňování nových trhů (asijské), přináší nové možnosti růstu. Cílem by tedy mělo být pokračování v zaměřování se na nové perspektivní trhy a modernizace současných výrobků a technologií a jejich uvádění na trhy současné.

ZDROJE

Knižní zdroje

- CHARLES W. L. HILL a Charles W. L. GARETH R. *Strategic management: theory : an integrated approach*. 11th edition. 2014. ISBN 9781285184494.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4. SEZNAM TABULEK A GRAFŮ
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 7th ed. New York: FT/Prentice Hall, 2005, xxxv, 635 p. ISBN 0273687344x.
- KERŇKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, xii, 172 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. *Strategický management*. V Praze: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007 176 s. ISBN 978-80-86730-29-5.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk a Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011, xix, 338 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.
- OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3228-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
- ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

- Areál plzeňské Škody se postupně modernizuje. *Průmysl* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.prumysl.cz/areal-plzenske-skody-se-postupne-modernizuje/>
- Balanced Scorecard. *Equica* [online]. [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://www.equica.cz/balanced-scorecard>
- Banka tlačí na Legios. Chce konkurz. *Česká pozice* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/banka-tlaci-na-legios-chce-konkurz-dlh-/tema.aspx?c=A151005_132941_pozice-tema_houd
- Bombardier útočí na Škodu Transportation. Teď mu vadí zakázka pro čínské metro. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-52450010-bombardier-utoci-na-skodu-transportation-ted-mu-vadi-zakazka-pro-cinske-metro>
- CAFINEWS - SBU. In: *CAFINEWS* [online]. 2014 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/slovník/strategicka-podnikatelska-jednotka>
- Czech TOP 100 Forum léto 2014. *Czech TOP 100* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: www.czechtop100.cz/files/forum/2014/ct100f-leto2014.pdf
- ČR - revize HDP za r.2012 zvýšila pokles na 1,2%. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/348211-cr-revize-hdp-za-r-2012-zvysila-pokles-na-1-2/>
- Dokumenty pro dodavatele. *Škoda Transportation, a.s.* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/dokumenty/dokumenty-pro-dodavatele/>
- Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>
- Historie – Škoda Transportation. *ŠKODA TRANSPORTATION a.s.* [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/historie/>
- Innovation Management. In: *How do you Define Innovation and Make it Practical and Saleable to Senior Management?* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/how-do-you-define-innovation-and-make-it-practical-and-saleable-to-senior-management/>
- Interní analýza podniku. *Marketingové noviny.cz* [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1161/
- Koaliční smlouva - Vláda ČR. *Vláda* [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalicni_smlouva.pdf
- Konkurence se neštítí ničeho - Škoda Transportation bude protestovat u Evropské komise proti postupu německo-kanadského uskupení Bombardier u rakouských úřadů. *Škoda* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://skoda.cz/cs/press-room/tiskove-zpravy/konkurence-se-nestiti-niceho/>
- Lidé chtějí práci do 30 minut od domova. *Profesia* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/duben-2015/lide-jsou-nejcasteji-ochotni-dojizdet-do-prace-60-minut-denne/44863>
- Měnový kurz jako nástroj měnové politiky – nejčastější otázky a odpovědi. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html
- Nová fakta o nesmyslnosti metra do Motola. *Dopravní web* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://dopravni.net/mhd/6318/nova-fakta-o-nesmyslnosti-metra-do-motola/>

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157679.html>
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání. *Strukturální fondy* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-%281%29>
- OPPI kompletně dočerpán. *OPPIK* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.oppiik.cz/aktuality/oppi-kompletne-docerpan>
- O Techmanii. *Techmania* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/o-techmanii-2/
- Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/53512/61048/636522/priloha002.pdf>
- Programové období 2014 - 2020. *Strukturální fondy* [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>
- První 3D planetárium v České republice otevírá své brány. *Průmysl* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.prumysl.cz/prvni-3d-planetarium-v-ceske-republice-otevira-sve-brany/>
- SMART Goals. *Project Smart* [online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.php>
- Škoda Electric získala prestižní zlatý certifikát CAT. *Škoda Transportation* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/press-room/tiskove-zpravy/skoda-electric-ziskala-prestizni-zlatty-certifikat-cat/>
- ŠKODA TRANSPORTATION a.s. *Škoda Transportation* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/spolecnosti-skoda/skoda-transportation-as/>
- Tvorba a užití HDP - 1. čtvrtletí 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2015>
- Vývoj indexů spotřebitelských cen - 4. čtvrtletí 2011. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/vyvoj-indexu-spotrebitelskych-cen-4-ctvrtleti-2011-irqa9rrgsg>
- What is Strategic Management? *Applied Corporate Governance* [online]. [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: http://www.applied-corporate-governance.com/what-is-strategic-management.html#Strategic_Management_Definition
- WRIGHT, Peter, Mark KROLL, Ben KEDIA a Charles PRINGLE. Strategic profiles, market share, and business performance. Strategic profiles, market share, and business performance. [online]. The Free Library, 1990 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: [http://www.thefreelibrary.com/Strategic profiles, market share, and business performance.-a09306235](http://www.thefreelibrary.com/Strategic+profiles,+market+share,+and+business+performance.-a09306235)
- Zákon o obchodních korporacích. *Epravo.cz* [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/efocus/zakon-o-obchodnich-korporacich-19-zalozeni-akciove-spolecnosti-a-vklady-do-zakladniho-kapitalu-95512.html>
- Založení akciové společnosti - rekodifikace akciové společnosti 2014. *businesscenter.cz* [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/nove-obcanske-obchodni-rekodifikace-2014/akciova-spolecnost/zalozeni-akciove-spolecnosti.aspx>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně strategického řízení.....	10
Obrázek 2: Dimenze pro stanovení poslání.....	11
Obrázek 3: Strategický cyklus.....	12
Obrázek 4: Porterovy generické strategie	14
Obrázek 5: Okruhy strategické analýzy	18
Obrázek 6: Okolí podniku	19
Obrázek 7: Životní cyklus odvětví	23
Obrázek 8: Porterův model pěti sil.....	25
Obrázek 9: Du Pontův rozklad ROE	32
Obrázek 10: Produkty Škoda Transportation, a.s.....	37
Obrázek 11: Vývoj kurzů EUR/CZK a USD/CZK od roku 2011	40
Obrázek 12: Ochota dojíždět do práce	41
Obrázek 13: Podíly skupin oddílu na celku CZ-NACE 30 v roce 2013	43

Seznam grafů

Graf 1: Zlaté bilanční pravidlo	54
Graf 2: Pravidlo vyrovnaní rizika.....	54
Graf 3: Pari pravidlo.....	55
Graf 4: Růstové pravidlo	55
Graf 5: Porovnání ROA s konkurencí a odvětvím	57
Graf 6: Porovnání ROE s konkurencí a odvětvím.....	57
Graf 7: Porovnání dob inkasa pohledávek s konkurencí a odvětvím	58
Graf 8: Porovnání dob splatnosti závazků s odvětvím a konkurencí	59
Graf 9: Obchodní deficit porovnání	59
Graf 10: Běžná likvidita porovnání	60
Graf 11: Pohotová likvidita porovnání.....	61
Graf 12: Okamžitá likvidita porovnání	61
Graf 13: Věřitelské riziko porovnání	63

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled vlivů makrookolí.....	21
Tabulka 2: Charakteristiky odvětví	22
Tabulka 3: Hybné změnotvorné síly	24
Tabulka 4: Interpretace výsledků Kralickova rychlého testu.....	33
Tabulka 5: Interpretace výsledků Altmanova modelu	33
Tabulka 6: Interpretace výsledků indexu IN05	34
Tabulka 7: Interpretace výsledků Tafflerova modelu	34
Tabulka 8: SWOT analýza	34
Tabulka 9: Ratingové ohodnocení ČR	38
Tabulka 10: Vývoj HDP v ČR	39
Tabulka 11: Vývoj nezaměstnanosti v ČR.....	39

Tabulka 12: Vývoj inflace v ČR	40
Tabulka 13: Přehled počtu zaměstnanců a výše mezd (v tis. Kč)	47
Tabulka 14: Horizontální analýza aktiv	48
Tabulka 15: Horizontální analýza pasiv	49
Tabulka 16: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát	50
Tabulka 17: Vertikální analýza aktiv	51
Tabulka 18: Vertikální analýza pasiv	52
Tabulka 19: Vertikální analýza výkazů zisků a ztrát	53
Tabulka 20: Ukazatele rentability	56
Tabulka 21: Ukazatele aktivity	58
Tabulka 22: Ukazatele likvidity	60
Tabulka 23: Ukazatele zadluženosti	62
Tabulka 24: Rozložení ROE	63
Tabulka 25: Rozložení ROA	64
Tabulka 26: Rozložení složené finanční páky	64
Tabulka 27: Kralickýv Quicktest	65
Tabulka 28: Altmanův index	65
Tabulka 29: Index IN05	66
Tabulka 30: Tafflerův model	66

PŘÍLOHY

Příloha 1: Vysvětlení ratingového ohodnocení

Color code	Number	Definition	Moodys	S & P	Fitch
		Investment Grade			
	10.0	Prime, maximum safety	Aaa	AAA	AAA
	9.5	Very high grade/quality	Aa1	AA+	AA+
	9.0	"	Aa2	AA	AA
	8.5	"	Aa1	AA-	AA-
	8.0	Upper medium quality	A1	A+	A+
	7.5	"	A2	A	A
	7.0	"	A3	A-	A-
	6.5	Lower medium grade	Baa1	BBB+	BBB+
	6.0	"	Baa2	BBB	BBB
	5.5	"	Baa3	BBB-	BBB-
Color code	Number	Definition	Moodys	S & P	Fitch
		Speculative grade			
	5.0	Speculative	Ba1	BB+	BB+
	4.5	"	Ba2	BB	BB
	4.0	"	Ba3	BB-	BB-
	3.5	Highly speculative	B1	B+	B+
	3.0	"	B2	B	B
	2.5	"	B3	B-	B-
	2.0	Substantial risk	Caa1	CCC+	CCC+
	1.5	In poor standing	Caa2	CCC	CCC
	1.0	"	Caa3	CCC-	CCC-
	0.5	Extremely speculative	Ca	CC	CC
	0.0	Maybe in or extremely close to default	C	C+,C,C-	C+,C,C-
	0.0	Default		D	D

Zdroj: <http://multiple-markets.com/3ratingschart.htm>

Příloha 2: Rozvaha společnosti Škoda Transportation za období 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	22 654 788	21 478 976	19 550 881	20 513 747	19 665 902
Dlouhodobá aktiva	14 410 093	13 704 580	13 759 469	13 834 834	14 875 823
Pozemky, budovy, zařízení	2 294 301	2 171 154	2 062 270	1 982 940	1 874 482
Investice do nemovitostí	0	0	0	0	0
Nehmotná aktiva	1 325 137	1 303 224	1 265 749	1 209 383	1 321 259
Nedokončený dlouhodobý majetek	2 233	1 475	5 147	826	2 999
Goodwill	0	0	0	0	0
Podíly v dceřiných podnicích	10 264 941	9 838 563	10 073 662	10 226 852	10 150 703
Podíly v přidružených a společných podnicích	36 600	36 600	36 600	36 600	36 600
Realizovatelná finanční aktiva a dlouhodobé půjčky	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	484 210	351 317	314 047	378 214	450 469
Finanční deriváty	540	0	1 317	0	0
Jiné dlouhodobé pohledávky a půjčky	2 131	2 247	677	19	1 039 311
Oběžná aktiva	8 244 695	7 774 396	5 791 412	6 678 913	4 790 079
Zásoby	1 418 496	1 521 475	1 582 945	1 507 764	1 918 970
Pohledávky z obchodního styku a jiná aktiva	5 789 242	5 083 414	3 458 699	4 179 497	2 435 661
Daň z příjmů	8 614	3 797	2 534	56 768	43 252
Finanční aktiva držena k obchodování	0	0	0	0	0
Finanční deriváty	795	4 589	6 529	0	0
Peníze a peněžní ekvivalenty	1 027 548	1 161 121	740 705	934 884	392 196

Zdroj: výroční zprávy Škoda Transportation, a.s. za období 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	22 654 788	21 478 976	19 550 881	20 513 747	19 665 902
Vlastní kapitál přiřaditelný vlastníků společnosti	12 354 976	9 658 547	10 084 723	10 001 719	9 655 214
Základní kapitál	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000
Kapitálové fondy	3 918 770	647 783	821 237	832 146	831 515
Fond z přecenění majetku	0	0	0	0	0
Změna reálné hodnoty u zajištění a kurzových přepočtů	-32 110	-41 183	-22 573	-397 185	-417 957
Nerozdělený výsledek hospodaření	5 318 316	5 901 947	6 136 059	6 416 758	6 091 656
Dlouhodobé závazky	1 190 085	2 198 343	1 417 435	323 033	3 808 079
Dlouhodobé půjčky a úvěry	0	1 246 753	727 273	0	3 600 000
Dlouhodobé závazky z finančního leasingu	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
Závazek z plateb založených na kapitálových nástrojích	0	0	0	0	0
Dlouhodobé rezervy	8 497	8 566	8 645	8 907	10 932
Jiné dlouhodobé závazky	1 181 588	943 024	681 517	314 126	197 147
Krátkodobé závazky	9 109 727	9 622 086	8 048 723	10 188 995	6 202 609
Závazky z obchodního styku a jiné závazky	6 815 667	3 407 395	1 730 954	4 630 870	1 923 979
Daň z příjmů	0	0	0	0	0
Krátkodobé půjčky a úvěry	1 993 609	5 718 247	5 492 273	4 393 842	3 264 975
Krátkodobé závazky z finančního leasingu	0	0	0	0	0
Krátkodobé rezervy	290 051	471 268	822 030	819 252	882 572
Finanční deriváty	10 400	25 176	3 466	345 031	131 083

Zdroj: výroční zprávy Škoda Transportation, a.s. za období 2010 - 2014

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti Škoda Transportation za období 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje zboží	0	0	0	0	0
Tržby za výrobky a služby	6 698 722	7 473 942	6 227 227	6 507 051	6 679 917
Ostatní provozní tržby	31 319	83 177	64 289	83 320	73 607
Tržby celkem	6 730 041	7 557 119	6 291 516	6 590 371	6 753 524
Náklady na prodané zboží	0	0	0	0	0
Změna stavu zásob vlastní výroby (zvýšení +, snížení -)	109 108	-108 516	-51 533	11 204	4 630
Aktivace (zvýšení +, snížení -)	59 798	32 368	30 013	78	169 764
Spotřeba materiálu a služeb	4 370 046	4 406 152	4 013 140	4 386 369	4 884 581
Osobní náklady	548 979	616 671	637 133	685 369	786 642
Odpisy a amortizace	220 664	247 132	225 634	237 743	238 516
Snížení hodnoty dlouhodobých aktiv (tvorba +, rozpuštění -)	-8 462	-11 825	-9 090	-12 331	-9 123
Ostatní provozní náklady a výnosy	96 823	274 594	195 367	117 622	350 090
Provozní náklady celkem	5 059 144	5 608 872	5 083 704	5 403 490	6 076 312
Zisk/ztráta z vyřazení dlouhodobých aktiv	-585	223	9 937	-41	3 762
Provozní výsledek hospodaření	1 670 312	1 948 470	1 217 749	1 186 840	680 974
Podíl na zisku přidružených podniků	0	0	0	0	0
Zisk/ztráty z investic	1 574 291	1 899 521	2 404 966	2 223 540	975 155
Finanční výnosy	39 251	70 907	138 961	153 280	57 930
Finanční náklady	48 000	204 114	365 921	176 498	510 731
Ostatní výnosy a náklady	17 229	9 691	5 289	7 289	
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 253 083	3 724 475	3 401 044	3 394 451	1 203 328
Daň z příjmů	237 367	235 635	134 100	97 339	25 826
Výsledek hospodaření za účetní období z pokračujících	3 015 716	3 488 840	3 266 944	3 297 112	1 177 502
Výsledek hospodaření za účetní období z ukončených činností	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření přiřaditelný	3 015 716	3 488 840	3 266 944	3 297 112	1 177 502
- většinovým vlastníkům	3 015 716	3 488 840	3 266 944	3 297 112	1 177 502
- nekontrolním vlastníkům	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období celkem	3 015 716	3 488 840	3 266 944	3 297 112	1 177 502
Ostatní úplný výsledek	48 774	-9 072	18 610	-374 612	-20 773
Zvýšení/snížení hodnoty majetku z titulu jeho přecenění	0	0	0	0	0
Přecenění realizovatelných finančních aktiv	0	0	0	0	0
Zisk/ztráty ze zajištění peněžních toků	60 215	-11 200	22 975	-462 484	-25 645
Kurzové rozdíly z přepočtu zahraničních činností	0	0	0	0	0
Podíl na ostatním úplném výsledku přidružených podniků	0	0	0	0	0
Odložená daň k položkám ostatního úplného výsledku	-11 441	2 128	-4 365	87 872	4 872
Celkový úplný výsledek za účetní období	3 064 490	3 479 768	3 285 554	2 922 500	1 156 729
Přiřaditelný vlastníkům mateřské společnosti	3 064 490	3 479 768	3 285 554	2 922 500	1 156 729
Přiřaditelný nekontrolním vlastníkům	0	0	0	0	0

Zdroj: výroční zprávy Škoda Transportation, a.s. za období 2010 - 2014