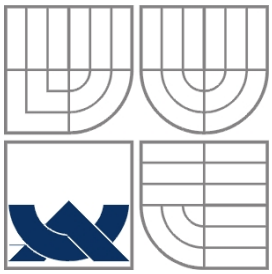


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCE

REPORTING VYBRANÉ FIRMY

REPORTING OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER‘S THESIS

AUTOR PRÁCE **Bc. ADÉLA DRÁBKOVÁ**
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE **Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSC.**
SUPERVISOR

BRNO 2015

Abstract

The thesis deals with reporting. The first part is theoretically explained the concept of reporting, as one of the basic functions of controlling, PEST analysis, Porter's five forces model, 7S analysis and SWOT analysis. The practical part is focused on the analysis of the situation in reporting and follow-up proposals to improve the situation.

Keywords

Reporting, controlling, consolidated statements, internal analysis, external analysis

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá reportingem. V první části práce je teoreticky vysvětlen pojem reporting, jako jedna ze základních funkcí controllingu, PESTE analýza, Porterův model pěti sil, 7S analýza a SWOT analýza. Praktická část je zaměřena na analýzu dané situace společnosti v oblasti reportingu a následné návrhy na zlepšení této situace.

Klíčová slova

Reporting, controlling, výkazy, vnitřní analýza, vnější analýza

Bibliografická citace práce

DRÁBKOVÁ, A. *Reporting vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 74 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Reporting vybrané firmy**

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.*

V Brně dne 28. května 2015

_____

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí své diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a připomínek. Dále bych ráda poděkovala společnosti EUROVIA CS, a.s. oblast Morava jih za spolupráci a poskytnutí potřebných údajů a také bych chtěla poděkovat své rodině za podporu.

Obsah

Úvod **10**

1 Vymezení problému a cíle práce **11**

1.1 Cíl práce ... 11

2 Teoretická východiska práce **12**

2.1 Controlling ... 12

2.2 Reporting ... 14

2.2.1 Význam reportingu ... 15

2.2.2 Historie reportingu ... 16

2.2.3 Uživatelé reportingu ... 16

2.2.4 Členění reportingu ... 17

2.2.5 Požadavky a faktory ovlivňující podobu ... 20

2.2.6 Realizace reportingu ... 24

2.3 Analýza podniku ... 25

2.3.1 PESTE analýza ... 25

2.3.2 Porterův model pěti sil ... 27

2.3.3 Analýza vnitřního prostředí ... 29

2.3.4 SWOT analýza ... 31

3 Zhodnocení stávající situace **33**

3.1 Základní informace o společnosti ... 33

3.1.1 Profil Skupiny ... 33

3.1.2 Současná struktura společnosti ... 34

3.1.3 Předmět podnikání ... 34

3.1.4 Historie Skupiny EUROVIA CS ... 36

3.1.5 Obchodní výsledky a cíle ... 37

3.2 Analýza společnosti ... 39

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí ... 39

3.2.1.1 PESTE analýza ... 39
3.2.1.2 Porterův model pěti sil ... 46
3.2.2 Analýza vnitřního prostředí ... 49
3.2.2.1 Analýza 7S ... 49
3.2.3 SWOT analýza ... 52
3.3 Reporting ve společnosti ... 53
3.3.1 Crystal Reports ... 53
3.3.2 KHEOPS ... 59

4 Návrhy na zlepšení 62
4.1 Školení zaměstnanců ... 62
4.1.1 Průběh školení ... 63
4.1.2 Náklady školení ... 64
4.2 Zpětná vazba ... 65

5 Závěr 66

6 Literatura 67

7 Seznam tabulek 70

8 Seznam obrázků 71

A Struktura Skupiny EUROVIA CS, a.s. 73

B Úspěchy Skupiny EUROVIA CS 74

Úvod

Přístup k informacím je v dnešní době velmi důležitý pro společnost. Možnost se rozhodovat je podmíněna právě vlastnictvím informací. Správná informace v pravý čas je předpokladem podnikatelského úspěchu. Zvláště v období rychlé globalizace a rychle se vyvíjejícímu prostředí nabývá potřeba vlastnictví přesných informací neustále na významu. Reporting je oblast v podniku, která se právě zabývá získáváním a zpracovávání informací. Podniky ho implementovaly do svého informačního systému a díky němu jsou schopny vytvářet pomocí něho výstupy přizpůsobené interním i externím uživatelům. Finanční reporting se přizpůsobuje různorodým nárokům uživatelů, snaží se zohledňovat jejich potřeby a upřesňovat je s jejich změnou. Reporting by měl co nejrychleji reagovat na změny prostředí.

1 Vymezení problému a cíle práce

Diplomová práce se zabývá reportingem společnosti EUROVIA CS. Cílem je zhodnocení a navržení možného zefektivnění reportů ve společnosti. Společnost EUROVIA CS podniká na českém trhu již od padesátých let a skládá se z ředitelství a šesti oblastí. Z toho je možné usuzovat, že se jedná o velkou firmu, která má svou působnost na více trzích a řadí se mezi největší hráče v oblasti stavitelství. Dokonce se dá říci, že tato společnost patří mezi TOP 5 v oblasti stavitelství v České republice.

Ve druhé kapitole práce jsou popsány teoretické poznatky v controllingu a reportingu. Dále je v úvodu práce stručně popsáno několik vnitřních a vnějších analýz, které pomohou pochopit zaměření společnosti. Náplní třetí kapitoly je stručné popsání vybrané společnosti a provedení nezbytných analýz k posouzení a pochopení hlavní činnosti a správnému určení potřeby reportů. V této kapitole je čerpáno z teoretických východisek. Čtvrtá kapitola se zabývá zhodnocením současného stavu reportingu ve společnosti, jeho využíváním a potřebou. V poslední kapitole jsou navrženy možnosti zlepšení reportů a zefektivnění práce s nimi.

V teoretické části práce je čerpáno z odborných textů a publikací, které jsou zaměřeny k daným tématům. Analytická část poté vychází ze zdrojů poskytnutých společností a z konzultací zaměstnanců a vedení společnosti. Jedná se hlavně o tyto zdroje:

- Výroční zprávy společnosti EUROVIA CS
- Propagační materiály
- Internetové stránky společnosti
- Konzultace s jednotlivými zaměstnanci a vedením společnosti
- Účetní výkazy společnosti

1.1 Cíl práce

Cílem práce je provést různými analytickými metodami rozbor a zhodnocení stávajícího reportingu ve společnosti EUROVIA CS, a.s. V další části práce budou formulovány doporučení a návrhy umožňující optimalizaci a zefektivnění reportingu, který by měl pomoci dalšímu rozvoji společnosti a jejímu efektivnějšímu řízení.

2 Teoretická východiska práce

Zhodnocení stávající situace společnosti vyžaduje znalosti různých druhů analýz a reportů. Teoretická část práce shrnuje nejdůležitější informace a o potřebných analýzách ať již finančních nebo fundamentálních. V této části jsou také uvedeny jednotlivé druhy reportů.

2.1 Controlling

„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“

Mayer a Mann

Samotný pojem controlling pochází z anglického slova „to control“, který je nejčastěji překládán jako řídit nebo ovládat. Nejčastěji je controlling popisován jako metoda jejímž hlavním cílem je zvýšit účinnost systému řízení prostřednictvím neustálého a systematického porovnávání skutečnosti a předem stanoveného (plánovaného) stavu o podnikatelském procesu, vyhodnocování rozpoznaných odchylek, zjištění jejich příčin a návrh opatření k jejich odstranění (Fibírová, 2003).

Controlling je nedílnou součástí každé moderní firmy. Ve svém nejvyšším možném adaptování do firmy jde o controlling orientovaný na řízení. Jedná se o vytvoření vlastního systému řízení, který využívá všechny relevantní informace, interní i externí, z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit (Mikovcová, 2007)

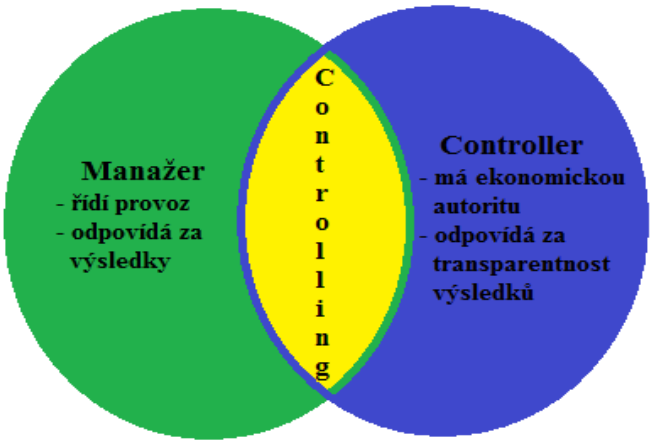
Filozofie controllingu je charakterizována třemi základními principy:

1. **Orientace na cíle** – jedná se o přímém podílení se na určování podnikových cílů a jejich kontrole. Napomáhá také vypracovat metodiku plánování cílů.
2. **Orientace na úzké profily** – smyslem je vybudovat účelný informační systém, který by poskytoval potřebné množství kvalitních dat a který by pomohl zjistit a následně eliminovat úzká místa, která brání splnění stanovaných cílů.
3. **Orientace na budoucnost** – z minulých dat je možné se pouze poučit do budoucnosti, zjistit příčiny minulých problémů a vyhnout se jim do budoucna.

> V tomto smyslu controlling pracuje s daty minulými a zaměřuje se na budoucnost poučenou z minulosti (Mikovcová, 2007, s. 11).

Fungující systém controllingu je závislý na reportingu jako systému zpráv o podniku jako celku i jeho jednotlivých částí a organizačních jednotek. Zprávy by měly být uspořádány podle potřeb jednotlivých jejich uživatelů tak, aby jim poskytly dostatečné množství relevantních informací pro rozhodování.

Controlling se řadí mezi hlavní úkoly managementu firmy v oblasti řízení. Aplikace a výkon controllingových funkcí není pouze záležitostí samotného controllera, ale je zde nutná kooperace s manažery, jak ukazuje následující obrázek.



Obr. 1 Kooperace controllingu
Zdroj: Controlling v praxi, 2007

Mezinárodní sdružení pro controlling (IGC) definuje jednotlivé úlohy controllera následovně:

- poskytují podpůrné služby pro plánování a řízení k zajištění plnění stanovených cílů,
- ručí za transparentnost podnikových výsledků, procesů a dalších činností podniku a tím napomáhají vyšší ziskovosti,
- slaďují jednotlivé dílčí cíle a plány a starají se o systémy výkaznictví orientované na budoucnost pokrývající celý podnik,

- řídí controllingový proces tak, aby všichni, kdo mají kompetence rozhodovat, jednali ve shodě se stanovenými cíli,
- shromažďují a získávají nezbytné informace k manažerskému rozhodování,
- budují a aktualizují controllingové systémy.

Škála výkonů, které controlling vykonává místo managementu závisí na velikosti podniku, jeho stylu řízení, na okolí podniku a dalších faktorech. Nejdůležitějším faktorem je ochota a vstřícnost manažerů controlling implementovat do podniku. V nejlepším možném případě dochází k odstranění hranic mezi managementem a controllingem.

Cílem controllingu je pomoci zajištění životaschopnosti podniku. Tento hlavní cíl se dělí na několik cílů dílčích:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace (poskytování informací z okolí podniku),
- zajištění schopnosti reakce podniku (analyzování odchylek od plánu a možnosti korekce vnějších i vnitřních poruch),
- zajištění schopnosti koordinace (předpoklady pro sladění jednotlivých aktivit podniku) (Mikovcová, 2007).

2.2 Reporting

„Reporting je ucelená problematika tvorby sestav (reportů) a výkazů, přičemž jejich příprava se v průběhu doby opakuje. Tyto reporty pak slouží jako podklady k nejrůznějším poradám, analýzám a podobně.“

ORM Brno

„Reporting je odvětvím účetnictví, které se zabývá přípravou dokumentů o finanční situaci podniku. Dokumenty poskytují informace o finanční výkonnosti a finanční situaci podniku a jsou užitečné pro široké spektrum uživatelů.“

Melville Alan

Reporting je ve většině případů brán jako relativně samostatná část informačního systému podniku, která obsahuje výběr, zpracování, formální úpravu a distribuci informací o firmě vyhrazených pro různé skupiny uživatelů. Existuje velké množství různých uži-

vatelů, je proto kladen velký důraz na obsahovou i formální stránku reportingu (Machač, 2003).

2.2.1 Význam reportingu

Úlohou reportingu, jako důležitou součástí controllingu, je vytvářet komplexní systém ukazatelů a informací vyhodnocující podnik jako celek i jeho dílčí části, které jsou důležité pro řízení (Fibírová, 2003).

Jeho náplní je předkládání zpráv s informacemi. Forma reportingu má různé podoby, od papírového zpracování po zpracování výpočetní technikou. Jednotlivé závěry a poznatky z reportů by měly být sdíleny mezi jednotlivými částmi podniku, jinak se stávají neefektivní (Neumaierová, 2005).

Významnou složkou jsou stanovená kritéria řízení výkonnosti (KPI). Tato kritéria jsou využívána k hodnocení skutečného stavu v porovnání s plánovanými cíly a úkoly. Důležitou vlastností systému účinných kritérií řízení je multikriteriálnost s propojením řízení základních faktorů vývoje efektivnosti, dále využití vhodné kombinace finančních a naturálních kritérií. U poměrně samostatných částí podniku jsou nejčastěji využívány syntetické finanční ukazatele, například rentabilita, naopak u vnitropodnikových středisek v návaznosti na jejich odpovědnost a pravomoc se používají analytická kritéria (Fibírová, 2010).

Výkazy výsledků mohou být detailněji sledovány v průřezech. Mezi základní průřezy se řadí členění dle skupin a druhů výkonů, dle středisek a dle zákaznických skupin. Cílem je vytvoření systému výkazů, které jsou důležité pro splnění strategických cílů. Ve všech výkazech i průřezech by měla být sledována stejná měřítka (Fibírová, 2010).

Výkazy a zprávy by:

- měly mít požadovanou strukturu usnadňující rozhodování,
- neměly být příliš moc nebo příliš málo podrobné,
- měly být srozumitelné a přehledné,
- měly vyhodnocovat pouze ovlivnitelné veličiny (Fibírová, 2003).

2.2.2 Historie reportingu

Samostatný pojem reporting se v českých podnicích objevuje až po roce 1990. Tento pojem není zcela nový v českém prostředí, byl zde již před centrálně-plánovanou érou. Firmy v době centrálně plánovaného hospodářství používaly různé výkazy a hlášení o naplňování plánu, které nesloužily jen státním orgánům, ale i široké veřejnosti. Po zániku centrálního plánování se reportování o plnění cílů i samotné plánování ve většině firem buď zrušilo úplně, nebo došlo k jeho značnému omezení (Machač, 2003).

V moderním pojetí se reporting objevuje až s určitým zpožděním, až v souvislosti s transformací na tržní hospodářství a s příchodem zahraničního podnikatelského kapitálu. Obsahové pojetí reportingu se také rozšířili. Od úzce chápaného vymezení interních podnikových výkazů o hospodaření vyhrazený pro vlastníky a manažery po velice široké pojetí různých druhů informací o všech aktivitách podniku, které jsou poskytované i externím zainteresovaným příjemcům a široké veřejnosti (Machač, 2003).

2.2.3 Uživatelé reportingu

Základním rozdělením uživatelů je rozdělení na interní a externí uživatele. Vyplývá to především z požadavků na informace, které uživatelé chtějí z reportingu získat.

- Externí uživatelé mají přístup pouze k informacím, které jsou zveřejňované, k externím výkazům finančního účetnictví. Jedná se o velice širokou paletu jednotlivců, zájmových skupin, obchodních partnerů, kontrolních úřadů a dalších. K nejdůležitějším patří:
    - **zaměstnanci** – jejich zájmem je výše mezd, sociální pojištění, kvalita pracovního prostřední, možnost vzdělávání aj.,
    - **státní orgány** – hlavně v oblasti výkonu kontrolních funkcí ve vztahu k činnosti podniku,
    - **orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány měst a obcí,**
    - **široká veřejnost, společenské organizace a další občanské aktivity,**

- **vlastník podniku, investor** – pouze v těch podnicích, kde je oddělena vlastnická a řídící funkce, vlastník v tomto případě nemá přístup k detailním informacím o podniku (Fibírová, 2010).

- Interní uživatelé mají rozhodovací pravomoc a zodpovídají za výsledky podniku. Řadí se mezi ně vlastníci, pokud pracují na manažerské pozici a management na všech úrovních podnikového i vnitropodnikového řízení (Fibírová, 2010).

Díky rozmanitosti uživatelů lze usuzovat, že není možné tvořit pouze jeden typ reportu, který obsahuje všechny požadavky všech uživatelů. Je nutné, aby byl reporting jednoznačně odlišný pro každou skupinu uživatelů. Pro správné sestavení reportu je důležité nejprve analyzovat jednotlivé skupiny uživatelů, zohlednit jejich požadavky, rozdělit informace na veřejné a citlivé a poté kontrolovat, zde systém reportů splňuje svůj účel (Machač, 2003).

2.2.4 Členění reportingu

Frekvence, obsah a forma výkazů a zpráv závisí na potřebách jednotlivých podniků. Druhy reportingu se dělí podle frekvenci poskytování a podle toho, komu jsou určeny. Podle četnosti vyhotovování se reporting dělí na standardní a mimořádný.

- **standardní** – pravidelné výkazy – mají předem stanovenou strukturu, obvykle se sestavují měsíční, čtvrtletní a roční reporty, je ovšem možné i častější reportování, záleží na potřebě, nákladovosti a využití vykazovaných informací.

  Standardní reporty tvoří většinu soustavy podnikového výkaznictví. Je to dané z pravidel externího reportingu, který se řídí zákonem danou povinností zveřejňovat své hospodářské výsledky ve formě auditovaných finančních výkazů (Kovanicová, 2004).
- **mimořádný** – ad hoc výkazy – záleží na konkrétních příkladech, vznikají v případě mimořádných událostí a situací (Horváth, 2004).

Dle uživatelů lze výkazy členit na:

- **interní** – je označován podle uživatelů, kterým jsou tyto výkazy určeny. Interní uživatelé mají pravomoci k rozhodování a zodpovídají za hospodářské výsledky

podniku. Interní reporting je tedy určen vedoucím pracovníkům, kteří díky těmto reportům rozhodují, a pracovníkům vrcholového řízení, kteří díky nim zjišťují míru plnění předem stanovených cílů na všech podnikových stupních. V tomto systému by měly být zahrnuty veškeré stupně v podniku (Kovanicová, 2004).

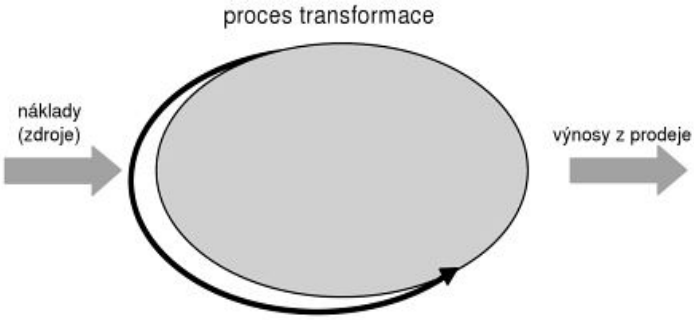
Interní výkazy se mohou dále členit na souhrnné a dílčí:

- *souhrnné* – bývají v nich uvedeny základní finanční ukazatele o hospodaření podniku v daném období, srovnávají tyto hodnoty s plánovanými nebo s hodnotami za srovnatelné minulé období. Souhrnné reporty by měly být doplněny komentářem k jednotlivým odchylkám od plánu a k příčinám vzniku těchto odchylek. Je důležité, aby se komentářům věnovala velká pozornost, aby jen nevysvětlovaly to co je zřejmé z tabulek a grafů.
- *dílčí* – člení se podle oblastí na obchodní, výrobní, marketingovou, personální apod. Reporty vycházejí ze specifik a zvyklostí jednotlivých podniků (Fibírová, 2010).

- **Externí** – je tvořen pro oprávněné kontrolní orgány, zájmové skupiny i jednotlivce. Externí uživatelé mají přístup pouze k informacím, které jsou zveřejňované podnikem, k externím výkazům finančního účetnictví (Fibírová, 2010).

Hlavní rozdíl mezi interním a externím reportingem je zaměření na jiný obsah. Liší se tedy nejvíce pozorností, která je věnována způsobu hodnocení vložených zdrojů (jakým způsobem je tvořen zisk):

1. zhodnocení vyplývající z finančních a investičních aktivit bez jejich využití v transformačním procesu. Jedná se o odměny vlastníkům za poskytnutí kapitálu (úrok, dividenda), odměny za poskytnutí práva využívat aktiva (licence, autorské honoráře, …), přírůstky a úbytky v ocenění aktiv a kapitálu, zisk z prodeje aktiv apod.
2. zhodnocení vyplývající z prodeje vytvořených výkonů, tedy ze schopnosti transformovat vynaložené zdroje na výkony požadované zákazníkem, tedy zhodnocení z hlavní výdělečné činnosti podniku. Transformační proces je znázorněn na následujícím obrázku.



Obr. 2 Transformační proces tvorby výkonů pro zákazníka
Zdroj: Reporting, 2010

Jiným možným členěním je dle způsobu tvorby reportu:

- **management reporting** – týká se manažerského výkaznictví obsahující činnosti spjaté s přípravou vrcholových manažerských výkazů, určení klíčových ukazatelů výkonnosti na úrovni podniku, definováním Balanced Scorecard“ (BSC) a implementováním specializovaných reportingových aplikací pro vedení společnosti,
- **statický reporting** – je vhodný pro vizualizaci informací standardní struktury a vzhledu s téměř neměnnými parametry. Je vhodný zejména pro finanční výkaznictví (konsolidované výkazy za poslední čtvrtletí), přehledy o produktových prodejích nebo automaticky pravidelně tvořené reporty. Důležitým aspektem je akceptování takovéto struktury všemi, kdo budou reporty využívat. Největší výhodou je získání potřebných informací pouze otevřením daného reportu.
- **dynamický reporting** – tento typ reportu je velice podobný reportům statickým, rozdíl je v tom, že uživatel má možnost ovlivnit obsah a formu výkazu zadáváním vstupních parametrů. Dynamický reporting se používá pro přehledy vztahující se k předem neznámým časovým obdobím, skupinám zákazníků a produktů a pokud je to potřebné, je možné částečně ovlivnit design reportu. Největší výhodou je možnost přizpůsobení si reportu vlastním potřebám.
- **ad hoc reporting** – je používán v případě, kdy si uživatel nevystačí ani s jedním z předchozích reportů. Tento report si uživatel vytváří sám podle konkrétních potřeb dané chvíle. Používají se v situacích, kdy je velice těžké dopředu určit jaký obsah a formu by měl daný report splňovat, případně tyto informace ještě nejsou známy. Po vytvoření ad hoc reportu se uživatel může rozhodnout, zda splnil svůj

účel, a smazat ho, nebo může strukturu reportu uchovat pro pozdější následné použití a tím z něj vytvořit výkaz statický nebo dynamický. Největší výhodou je nezávislost reportů na vývojářích reportingových systémů a možnost tvorby reportů až v té chvíli, kdy je ho potřeba a kdy jsou známy všechny informace potřebné pro jeho sestavení.

Jiným druhem členění může být rozdělení na centralizovaný a decentralizovaný reporting:

- **decentralizovaný** - jeho charakteristikou je založení nad datovou strukturou, která nemusí v každém případě plnit normy integrovanosti dat. Velkou výhodou je jeho rychlá implementace. Tento systém obsahuje i velké množství nevýhod. K hlavním nevýhodám například patří problém s nejednotnou verzí pravdy (v reportech se objevují různé informace v případech, kdy by výsledky měly být shodné, což může vést ke ztrátě důvěry v systém reportů), rostoucí náročnost údržby nejednotných reportingových řešení, problémy s jejich rozšiřováním o nové funkcionality a moduly, nepřehlednost v množství reportů pro uživatele a další. Tento druh reportingu je charakteristický pro nové a malé společnosti, které chtějí rychle implementovat jednodušší reportingové řešení nad produkčními systémy.
- **centralizovaný** – je charakterizován tím, že přístup k řešení je strategický s jasně definovanými cíly a postupy, struktura vstupních dat je integrována v podnikových datových skladech, reporty jsou konsolidovány na celopodnikové nebo divizní úrovni, reportingové řešení je plánovité a etapovité. Velkými výhodami jsou jedna verze informací přes centrální řešení, komplexní funkcionalita, systémový vývoj a údržba a stabilita a důvěryhodnost (Hroch, 2008).

2.2.5 Požadavky a faktory ovlivňující podobu

Splnění požadavků na efektivní reporting jsou předpokladem poskytnutí kvalitního výstupu z reportingu. Existuje velký počet požadavků na efektivní reporting a každý má svůj specifický význam. Pro efektivní reporting je nutné znát cíl zpracování.

1. **čas** – má vždy stejnou podobu (jednotky času), ale různou dobu trvání:

1.1. *aktuálnost* – obdržená informace má svou hodnotu pouze tehdy, když je k dispozici ve správný čas, jinak ztrácí svůj význam,

1.2. *trvání* – délka trvání je závislá na zobrazované skutečnosti a pohledu na ni. Například hospodářský výsledek zobrazuje veškeré náklady a výnosy za období, kdežto rozvaha zobrazuje pouze hodnotu k určitému datu.

2. **přesnost a spolehlivost** – jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů pro úspěšný reporting, protože vyjadřuje pravidlo, které se musí každý, kdo tvoří reporty držet,

   2.1. *Spolehlivost* – může se jednat o relativní pojem, zvláště v okamžiku, kdy jsou data popisována. Každý, kdo komentář zpracovává do něj přenáší svůj vlastní pohled a může tak nepříznivě ovlivnit jeho čtenáře.

   2.2. *Přesnost* – vyjadřuje nezkreslený pohled na skutečnost, není zde možný subjektivní faktor, protože výstup je podložen konkrétními daty,

3. **psychologický efekt** – je nutné rozlišovat komu je reporting určen a podle toho upravovat jednotlivé výstupy. Odborníci nejraději pracují s holými fakty, kdežto laická veřejnost k pochopení potřebuje vysvětlení takovýchto dat, aby je správně pochopila.

4. **jazyk** – je nutné, aby text byl srozumitelný všem a nezaváděl čtenáře. Reporting není jen pouhé zobrazení čísel v určité formě (graf, tabulka), ale patří do něj i různé komentáře, analýzy a hodnocení, které pomáhají k pochopení strohých čísel. Důležité je uvádět informace přehledně, srozumitelně a uvádět úplné informace.

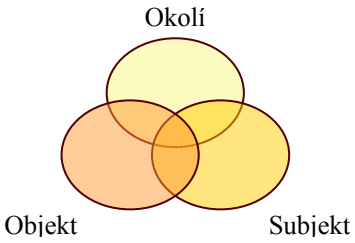
5. **pravdivost a jasnost** – výstupy z reportingu musí být obsahově správné a pravdivé a pojmově jasné. Výstupy by také měly být přiměřeně detailní a obsahově by měly sloužit účelu, za kterým byly vytvořeny.

6. **bezpečnost** – je potřebné celý systém vytváření, zpracovávání výstupů reportingu chránit před neoprávněnými zásahy,

7. **integrace** – ve výstupu reportingu by měla být data ze všech částí podniku,

8. **data warehouse** – jedná se o instrument finančního reportingu. Je to jakási podniková databanka, ve které se shromažďují data z různých oblastí podniku, jsou dále zpracovávána a je tedy možné z nich rychle a jednoduše vytvářet libovolné výstupy.
9. **objektivita** – neboli nezkreslený a nezaujatý pohled na reportovaný předmět. Je zásadně ovlivňována tvůrcem výkazu, méně potom okolím. Je ovlivňována také zdrojem informací a roste s mírou ověřitelnosti.
10. **zpětná kontrola** – verifikace výsledku je ověřitelná nejméně z jednoho zdroje. Rozšiřuje požadavek objektivity.
    10.1. *interní kontrola* – prováděna odborníky přímo uvnitř společnosti, bývá efektivní a detailní.
    10.2. *externí kontrola* – může být prováděna kýmkoli.
11. **konzistence** – dodržování stejných pravidel a postupů zaručuje srovnatelnost a jednotnost výstupů. Určuje se konzistence časová, která vyžaduje srovnání dat v čase, a věcná, která požaduje dodržování stejných pravidel při tvorbě reportů.
12. **hospodárnost při tvorbě zpráv** – reporting, který nese přínos svému příjemci a který je vytvářen s co nejnižšími náklady (minimální nároky na zdroje finanční, materiálové, lidské a časové) je považován za efektivní (Manažerské účetnictví, 2015).

Reporting je ovlivňován různými faktory, dají se rozdělit do tří oblastí a to subjekt, objekt a okolí. Faktory na sebe navzájem působí a navazují. Nejdůležitějším faktorem je okolí, protože ostatní faktory se v něm pohybují. Působení faktorů ukazuje následující obrázek.



Obr. 3 Faktory ovlivňující podobu reportingu

- **Subjekt**

  Náplní je sbírání a přenášení informací. Přenosem je míněno sdělení jinému člověku. Sdělená informace může mít pro každého jedince rozdílnou hodnotu. Tato hodnota je tedy závislá na jejím příjemci a tvůrci.

  - *tvůrce* – tato pozice je z hlediska reportingu velice důležitá z těchto hledisek:
    - *postoj* – z jakého úhlu tvůrce reportu k popisovanému objektu přistupuje. Přístup z interního pohledu má lepší přístup k potřebným datům a výkaz je proto detailnější. Na druhou stranu může být interní tvůrce ovlivněn objektem reportingu a může tak zkreslovat realitu. Externí přístup k objektu bude mít přístup pouze k zveřejňovaným datům a výkaz proto nebude tak přesný a detailní.
    - *vztah k objektu* – pokud má tvůrce objektu kladný vztah k objektu reportingu, může mít tento tvůrce zaujatý pohled na objekt a může tak ovlivnit výstup z reportingu. Motiv tvůrce přímo ovlivňuje podobu výstupu. V ideálním případě by měl být tvůrce reportu nestranný a udržovat si odstup.
    - *znalosti a dovednosti* – podle míry znalostí a dovedností tvůrce se dá odvozovat kvalita výstupu reportingu,

- *příjemce* – poskytnutá informace je pro příjemce využitelná jen v případě, když je poskytnutá informace vhodná, je poskytnuta v pravý okamžik a v pravé situaci. Reporting by měl odrážet očekávání příjemce a uspokojit jeho informační potřebu.

- **Objekt**

  Objektem reportingu může být určitý ukazatel nebo hodnota (podnikové výkazy, finanční ukazatele, burzovní hodnoty, …), ale také určitá situace (dění na trhu cenných papírů, situace po snížení úrokových sazeb, …). V závislosti na typu objektu je nutné upravovat podobu reportingu a jeho způsob zveřejnění.

- **Okolí**

  Okolí je jinak řečeno vše, co nás obklopuje. Jsou to veškeré podmínky, které působí na reporting a více či méně ho ovlivňují.

  - společnost – politický a právní systém, sociální systém, vzdělání, kultura, populace, historie, …
  - ekonomika – svoboda trhu, inflace, nezaměstnanost, úroková míra, zahraniční obchod, struktura ekonomiky, …(Manažerské účetnictví, 2015).

2.2.6 Realizace reportingu

Postup při navrhování a implementaci reportingu:

1. identifikace uživatelů výkazu, analýza jejich potřeb a požadavků ve vztahu k obsahu, formě a času poskytovaných informací,
2. rozlišovat obsah reportů podle potřeb uživatelů,
3. stanovit vhodnou formu výkazů,
4. používat jednotný design a příliš často ho neměnit,
5. rozhodnout se pro vhodný způsob distribuce reportů, oddělit citlivé informace od běžných a zajistit jejich dostatečnou ochranu, hodnotit a získávat zpětnou vazbu na adresáty, zjišťovat využívání reportů a zjišťovat náměty a připomínky ke zlepšování (Fibírová, 2010).

2.3 Analýza podniku

Důležitou součástí vytvoření strategie je situační analýza podniku. Vhodně vypracovaná analýza podniku napomáhá managementu poznat současnou situaci, včas určit možné předpoklady úspěchu, vyvarovat se hrozícím nebezpečím a jakým směrem dále vést podnik (strateg.cz,©2015)

2.3.1 PESTE analýza

PESTE analýza je analýzou vnějšího prostředí podniku. Vnější okolí je takové, které podnik svou činností nemůže ovlivnit. Její název je odvozen z prvních písmen anglických slov: Social, Economic, Political, Technological a Ecological. Tato slova také určují jednotlivé oblasti, na které je PESTE analýza zaměřena (Mallya, 2007).

- Politické a právní prostředí „P“
  Při zkoumání politického a právního prostředí se management zaměřuje především na hospodářskou politiku státu a jeho zákony. Stát může svou činností kontrolovat a ovlivňovat trh, může ho také určitým způsobem regulovat (Keřkovský, 2006).

  Překračování nebo nedodržování zákonů nebo vyhlášek může stát společnost její dobré jméno, které se pak velice obtížně a zdlouhavě získává zpět. Z tohoto důvodu je důležité zjistit maximální množství informací o právní úpravě podnikání a jeho vymezení a všechny tyto závazky dodržovat (Zich, 2007).
- Ekonomické prostředí „E“
  Management se zde zabývá makroekonomickým i mikroekonomickým prostředím. Nejdůležitějšími faktory jsou:
  - fáze hospodářského cyklu,
  - politická situace a její vliv na ekonomiku,
  - daňová kvóta,
  - platební bilance,
  - míra inflace,
  - hrubý domácí produkt,
  - monetární a fiskální politika,
  - kupní síla koruny,

- situace na kapitálovém trhu,
- úroková míra.

Důležitým pojmem je „magický čtyřúhelník“ zobrazující závislost ekonomického růstu, inflace, nezaměstnanosti a vnější rovnováhy. Cílem je přebytek platební bilance a maximalizace ekonomického růstu. Naopak je snahou dosáhnout co nejnižší nezaměstnanosti a inflace. Veličiny se navzájem ovlivňují a zlepšení jedné způsobí zhoršení druhé.

- Sociální prostředí „S“

  Do sociálního prostředí, které utváří tržní prostředí, patří životní styl a úroveň obyvatelstva, vzdělání, výdaje domácností, sociální struktura obyvatelstva, celospolečenské klima a mnoho dalších. Tyto faktory ovlivňují poptávku po zboží a službách a také mají vliv na nabídku prostřednictvím podnikavosti obyvatel a jejich motivací pro práci.

- Technické a technologické prostředí „T“

  Technologické prostředí je jednou z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí, je proto velice důležité sledovat novinky z oblasti technologií pro udržení konkurenceschopnosti podniku. Podniky by měly investovat také do vlastního výzkumu a vývoje a dosahovat tak neustálé výhody oproti konkurenci.

- Ekologické prostředí „E“

  Ochrana životního prostředí a udržitelnost rozvoje patří v dnešní době k nejdůležitějším politickým otázkám. Ekologické normy a zákony jsou stále přísněji vynucovány k dodržování. Je proto velice důležité tyto normy sledovat a přizpůsobovat jim aktivity provozované v podniku, aby se zabránilo zbytečným komplikacím a nákladům, způsobeným neznalostí (Keřkovský, 2006).

PESTE analýza poskytuje mnoho informací, je proto důležité pracovat pouze s těmi, které jsou pro daný záměr účelné a tyto informace podrobněji zpracovat. Je vhodné si stanovit a definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktoru v čase (Veber, 2009).

2.3.2 Porterův model pěti sil

Obr. 4 Porterův model pěti konkurenčních sil
Zdroj: vlastnicesta.cz, ©2015

Oborové prostředí je ve většině případů analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil. Strategická pozice v jakémkoli odvětví je určena působením základních činitelů (Porter, 1994):

1. Vyjednávací vliv odběratelů

Přitažlivost odvětví určuje vyjednávací síla zákazníků, čím je vyšší, tím je odvětví méně přitažlivé. Zákazníci svou vyjednávací silou mohou například požadovat nižší cenu, vyšší kvalitu, rychlejší dodání a jiné. Velikost vyjednávací síly se zvyšuje, pokud se jedná o výrobek nebo službu tvořící důležitou část výdajů, výrobky nejsou diferencované, zákazníci jsou citlivý na cenu nebo mohou zákazníci jednoduše přejít ke konkurenci, kvalita zboží není pro zákazníka důležitá a další.

2. Vyjednávací vliv dodavatelů

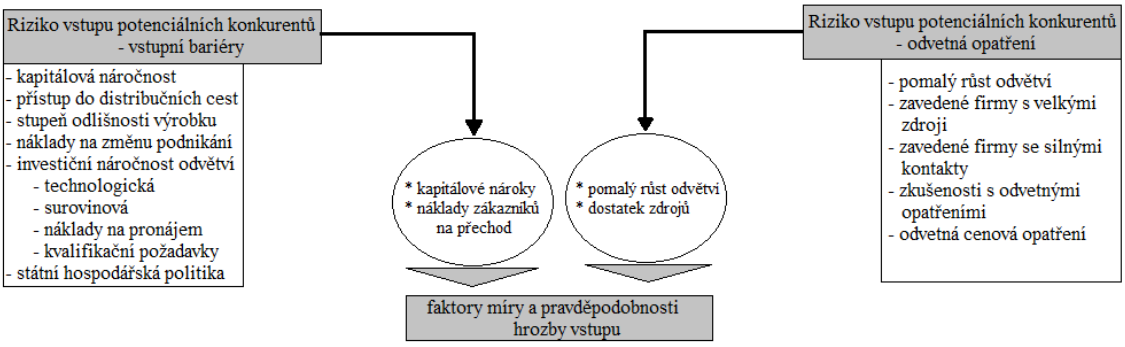
Pokud je tento vliv velký, dodavatelé mohou určovat jak kvalitu, tak kvantitu zboží nebo služeb. Mohou si určit výši ceny. Vliv roste s koncentrací dodavatelů, poskytováním unikátních produktů, nedostatečné tržní informace odběratelů nebo nedůležitý zákazník pro dodavatele.

3. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Souvisí s firmami působícími ve stejném odvětví. Tyto podniky jsou vzájemnými konkurenty bojujícími o přízeň stejných zákazníků. Firmy nabízejí stejné nebo velmi podobné produkty. Rozsah konkurence určuje hlavně šest faktorů:

- určení stupně koncentrace podle podílu jednotlivých dodavatelů na trhu. Malý počet firem s velkým podílem na trhu ukazuje vysoký stupeň koncentrace, zatímco velký počet firem s malým podílem na trhu značí nízký stupeň koncentrace),
- diferenciace výrobků,
- změny velikosti trhu,
- struktura nákladů,
- růst výrobní kapacity,
- práh odstoupení (Tomek, 2011).

4. Riziko vstupu potenciálních konkurentů



Obr. 5 Porterův model konkurenčního prostředí – potenciální vstupy
Zdroj: Lerchová, 2011

Velikost a počet bariér vstupu do odvětví určuje jednoduchost vstupu nových konkurentů do odvětví. Mezi bariéry se většinou řadí přístup k distribučním kanálům, legislativa, diferenciace produktů, úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu a další. Nejvyhledávanější trhy z hlediska ziskovosti jsou takové, kde jsou vysoké vstupní a nízké výstupní bariéry, protože jen několik málo firem dokáže překonat počáteční podmínky vstupu a naopak neúspěšné firmy nemají problémy z odvětví odejít. Nejméně přitažlivé jsou odvětví, kde jsou nízké vstupní a vysoké výstupní

bariéry, protože podniky do odvětví lehce vstoupí, ale v případě neúspěchu mají značné problémy odvětví opustit a musí vynaložit velké náklady pro výstup.

5. Hrozba substitučních a komplementárních produktů

Substituty jsou takové výrobky, které mají schopnost se navzájem nahradit. Rozdíl bývá například v použití odlišných prostředků při uspokojování potřeb a plnění funkce. Zkoumáním hrozeb substitutů nebo komplementů je záměr zjistit jejich dostupnost, kvalitu a cenu a tím zajistit lepší podmínky pro udržení stávajících a získání nových zákazníků. Management se snaží monitorovat záměry svých současných i potenciálních konkurentů v oblasti sortimentu a patřičně na mě reagovat.

Neatraktivní je takové odvětví, kde existuje hrozba zastupitelnosti výrobků, firmy, které nabízejí substituty, zvyšují nabídku, náklady na nahrazení substitutem jsou nízké a podobně (Grasseová, 2012).

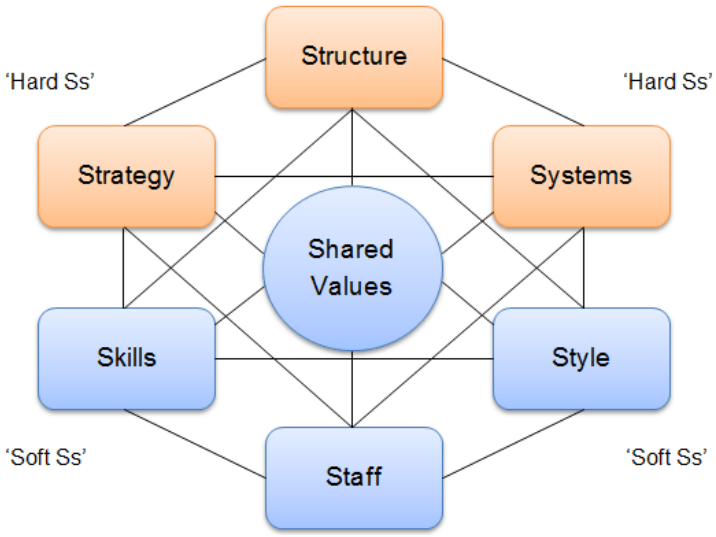
Výsledný efekt působení pěti základních činitelů určuje, zda potenciál sektoru je ziskový nebo ztrátový (Porter, 1994).

2.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Porter (1994) udává, že vnitřní prostředí je souborem prvků a jejich společných vztahů, které existují uvnitř podniku. Zkoumá se vnitřní prostředí podniku. Firma je sociálně-technický systém, jehož prvky tvoří lidé a věcné prostředky spojené komunikačními a řídícími vazbami. Jedná se o otevřený systém propojený s okolním prostředím pomocí sítě transakcí omezující jeho chování a ovlivňující závislost na okolí.

Analýza vnitřního prostředí má objektivně zhodnotit současný stav firmy a má identifikovat její silné a slabé stránky a také pozici podniku na trhu a v odvětví.

V této práci bude pro analýzu vnitřního prostředí použita analýza 7S. Tato analýza byla poprvé použita u poradenské firmy McKinsey. Podle této společnosti je nutné na jednotlivé faktory pohlížet celistvě, ve vzájemných vztazích a působení. Firma se skládá ze sedmi základních faktorů vzájemně se podmiňujících, ovlivňujících a ve svém souhrnu rozhodujících o tom, jak se strategie naplní (Keřkovský, 2006).



Obr. 6 Model 7S
Zdroj: strategicmanagementinsight.com, ©2015

Model 7S dostal svůj název podle sedmi základních faktorů firmy:

1. Strategy – dlouhodobý plán plnění cílů, popisuje, jak má být určených cílů dosaženo.
2. Structure – určuje obsahovou a funkční náplň uspořádání v podniku. Důležitým prvkem je stanovení nadřízenosti a podřízenosti různých úrovní v organizaci, způsob předávání informací, kontrolní mechanizmy a jiné.
3. Systems – jaké procedury, systémy nebo prostředky jsou využívány k řízení společnosti.
4. Style – jak management přistupuje ke svým podřízeným a k řešení problémů, důležité je nezapomínat také na neformální styly řízení.
5. Staff – vzájemné vztahy mezi zaměstnanci, motivace, způsob chování, rozdílné funkce. Důležité je se zaměřit jak na kvalifikované aspekty (systém odměňování, zvyšování kvalifikace, …), tak na nekvalifikované (postoje, loajalita, …)
6. Skills – znalosti a zkušenosti pracovníků i podniku jako celku.
7. Shared values – ideje a principy respektované pracovníky i vnějším okolím firmy bezprostředně zainteresovaným na úspěchu podniku (Keřkovský, 2006).

2.3.4 SWOT analýza

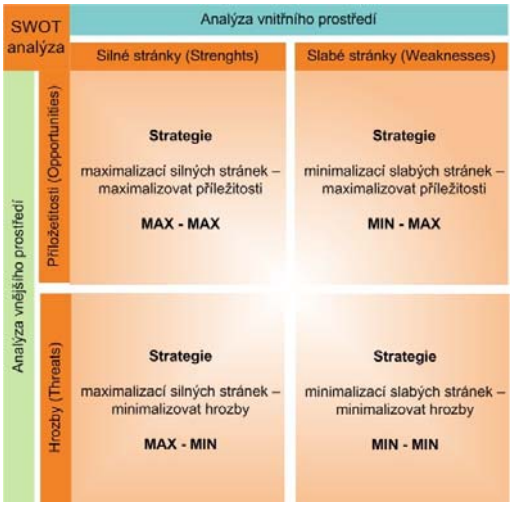
„Analýza stavu firmy či organizace z hlediska jejich stránek silných i slabých, příležitostí i ohrožení, která poskytuje podklady pro formulaci strategických cílů, rozvojových směrů a aktivit.“

Slovník cizích slov

SWOT analýza je komplexní metodou strategické analýzy, která napomáhá určit její silné stránky a její slabiny, ale také jaké má firma příležitosti z okolí a jakým musí čelit hrozbám. Po této analýze je management schopen vytvořit strategický plán, který využívá příležitostí z okolí a čelí stávajícím hrozbám s využitím svých silných nebo slabých stránek (Jakubíková, 2008).

Fakta pro vytvoření matice SWOT lze získat pomocí různých technik, například z dříve vytvořených dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, metodou interview a jiných metod. Je možné se také inspirovat z již dříve vytvořených matic pro danou problematiku (Keřkovský, 2006).

Zkombinováním silných a slabých stránek s příležitostmi nebo hrozbami je možné určit strategický koncept, jak ukazuje následující obrázek.



Obr. 7 Matice SWOT analýzy
Zdroj: vlastnicesta.cz, ©2015

Mezi hlavní výhody SWOT analýzy se řadí její rychlost, jednoduchost a relativní nenákladnost. Jako největší nevýhodu lze považovat možné zkreslení informací a přecenění

silných a podcenění slabých stránek. Další nevýhodou může být nepřesná a špatná identifikace příležitostí a hrozeb a jejich zhodnocení.

Pro odstranění nevýhod je nutné do realizace analýzy zapojit co největší možný počet pracovníků napříč všemi hierarchickými stupni ve firmě, aby došlo k co nejobjektivnějším závěrům, které budou v analýze použity.

3 Zhodnocení stávající situace

3.1 Základní informace o společnosti

Pro zpracování této diplomové práce byla vybrána Skupina EUROVIA CS, a.s. Tato společnost se řadí k nejvýznamnějším stavebním firmám v České republice a je jedničkou v oboru dopravně-inženýrského stavitelství. EUROVIA CS se zabývá kromě silničních a kolejových staveb a mostů, také výstavbě sportovních areálů, revitalizaci památkových center a budování čistíren odpadních vod. Rok 2013 byl pro společnost a celou skupinu složitý, protože důsledkem hospodářská krize nebyl dostatek potřebných výkonů, což se projevilo i na hospodářském výsledku. Společnost je významným regionálním zaměstnavatelem v České a Slovenské republice. V roce 2014 dosáhla Skupina konsolidovaného obratu ve výši 15,4 mld. Kč (eurovia.cz, ©2015).

EUROVIA CS čerpá ze svých bohatých zkušeností, špičkového technologického zázemí a z výkonnosti svých 22 regionálních závodů, 16 dceřiných společností a jedné filiálky PPP. Skupina je rozdělena do šesti oblastí jak v České republice, tak na Slovensku (eurovia.cz, ©2015).

Skupina nabízí své služby zákazníkům více než 60 let. Jejím stoprocentním vlastníkem je od roku 2006 francouzská společnost EUROVIA, která je součástí konsolidačního celku VINCI, který sestavuje za skupinu konsolidovanou účetní závěrku dle Mezinárodních účetních standardů. EUROVIA CS z tohoto důvodu nesestavuje konsolidovanou závěrku skupiny EUROVIA CS (justice.cz, ©2015).

Díky působnosti v celé republice může Skupina EUROVIA CS pracovat na zakázkách pro více zadavatelů najednou, v soukromém i veřejném sektoru. V loňském roce byl hospodářský výsledek Skupiny 569 mil. Kč (eurovia.cz, ©2015).

3.1.1 Profil Skupiny

Obchodní firma:	EUROVIA CS, a.s.
Sídlo:	Národní 10, 113 19 Praha 1
Právní forma:	akciová společnost

Datum vzniku:	zápis do obchodního rejstříku byl proveden dne 4. 5. 1992 Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1561
Hlavní předmět činnosti:	provádění dopravních a inženýrských staveb
Identifikační číslo:	452 74 924
Daňové identifikační číslo:	CZ45274924
Základní kapitál:	1 386 200 000 Kč
Počet zaměstnanců:	2 687 osob (k 31. 12. 2014)

3.1.2 Současná struktura společnosti

Skupina EUROVIA CS je součástí konsolidačního celku VINCI, její silniční divize EUROVIA. VINCI je největší stavebně koncesní koncern na světě, který zaměstnává více než 162 000 pracovníků ve stovce zemí světa. Ve společnosti EUROVIA je zaměstnáno 41 000 zaměstnanců v 16 zemích světa. Její obrat v roce 2014 činil 8,188 mld. EUR (vinci.com, ©2015). V čele Skupiny EUROVIA CS stojí předseda představenstva a dále se Skupina dělí na šest oblastí, jak je viditelné v příloze A (eurovia.cz, ©2015).

3.1.3 Předmět podnikání

- Projektová činnost ve výstavbě
- Opravy silničních vozidel
- Zpracování kamene
- Izolatérství
- Provozování drážní dopravy
- Činnost prováděná hornickým způsobem
- Hornická činnost
- Provozování dráhy – vlečky
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Zámečnictví, nástrojařství

- Obráběčství
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Provádění staveb, jejích změn a odstraňování
- Klempířství a oprava karosérií
- Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Výkon zeměměřičských činností
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční motorová doprava:
    - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
    - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
    - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Vodoinstalatérství, topenářství
- Malířství, lakýrnictví, natěračství
- Distribuce pohonných hmot
- Zemní práce prováděné za použití strojů a výbušnin, pokud se na jedné lokalitě přemísťuje více než 100 000 metrů krychlových horniny, s výjimkou zakládání staveb
- Podzemní práce spočívající v hloubení důlních jam a studní, v ražení štol a tunelů, jakož i ve vytváření podzemních prostorů o objemu větším než 300 metrů krychlových horniny (justice.cz, ©2015).

3.1.4 Historie Skupiny EUROVIA CS

Po druhé světové válce vzniklo v České republice mnoho soukromých stavebních firem. Mnoho z nich se stalo základem budoucí společnosti Stavby silnic a železnic (SSŽ). Po znárodnění v únoru 1948 se většina stavebních firem musela začlenit do národního podniku Československé stavební závody. Z jehož jednoho celku, Baraba, vzniká o několik let později společnost Dopravní stavby Havlíčkův Brod, které jsou přímým předchůdcem SSŽ (eurovia.cz, ©2015).

Začátkem roku 1952 vznikl z Dopravních staveb Havlíčkův Brod podnik Stavby silnic a železnic. Do SSŽ byl následně začleněn závod Mosty, původně součást Ingstavu.

V roce 1956 byla SSŽ posílena o velkou část národního podniku Dopravní stavby Praha a o dva roky později jsou do společnosti začleněny národní podniky Baraba a Živičné vozovky. V listopadu téhož roku se sídlo společnosti přesouvá do Paláce Dunaj na Národní třídě, kde sídlí dodnes (eurovia.cz, ©2015).

Ze začátku činnosti se SSŽ zabývají pozemními stavbami a rekonstrukcemi historických objektů od poloviny 50. let se dominantní činností stává dopravní infrastruktura.

V průběhu několika let prošla společnost několika reorganizačními změnami. Společnost měla sedm stavebních správ, později přeměněných na závody, které mají větší rozhodovací pravomoci (eurovia.cz, ©2015).

Na začátku 80. let SSŽ zavedla systém řízení jakosti. V roce 1988 se mění statut společnosti na státní podnik (eurovia.cz, ©2015).

Během roku 1991 probíhaly v SSŽ přípravy na plánovanou privatizaci podniku. Hlavním privatizačním partnerem se stala francouzská společnost Entreprise Jean Lefebvre. V květnu 1992 se státní podnik Stavby silnic a železnic přeměnil na akciovou společnost, která byla následně privatizována – téměř 82 procent akcií kupónovou metodou a 15 procent přímým prodejem společnosti Entreprise Jean Lefebvre. V červenci téhož roku se majoritním vlastníkem SSŽ stal Entreprise Jean Lefebvre (eurovia.cz, ©2015).

V roce 1998 získala firma certifikát jakosti EN ISO 9001. V květnu 2001 získala SSŽ certifikát EN ISO 14001 pro systém řízení v oblasti životního prostředí a v druhé

polovině roku se stala majoritním akcionářem SSŽ francouzská společnost EUROVIA ze skupiny VINCI (eurovia.cz, ©2015).

Od roku 2006 vlastní společnost EUROVIA 100 procent akcií SSŽ. Založením společnosti EUROVIA Services, s. r. o., přebírají SSŽ řídící funkci filiálek ve střední Evropě (eurovia.cz, ©2015).

V únoru roku 2008 došlo ke spojení SSŽ se slovenskými společnostmi EUROVIA – Cesty a EUROVIA – Kameňolomy, což výrazně posílilo pozici SSŽ v celém regionu (eurovia.cz, ©2015).

V dubnu 2009 se Stavby silnic a železnic přejmenovaly a změnily svůj název na EUROVIA CS a s tímto novým názvem společnost v roce 2012 oslavila 60 let působnosti na českém trhu. Ve stejný rok se EUROVIA CS stala jedničkou v oblasti výstavby dopravní infrastruktury v zemi (eurovia.cz, ©2015).

Klíčovým projektem mezi roky 2009 a 2012 byla výstavba více než padesáti kilometrů rychlostní silnice R1 na Slovensku mezi Nitrou a Banskou Bystricou, vybudovaná formou PPP (eurovia.cz, ©2015).

Společnost EUROVIA CS získala v letech 2011 a 2012 titul Stavební firma roku. Řadu ocenění získaly i jednotlivé projekty, například druhé místo v soutěži Stavba roku Libereckého kraje získala regenerace náměstí T. G. Masaryka ve Frýdlantu (eurovia.cz, ©2015).

3.1.5 Obchodní výsledky a cíle

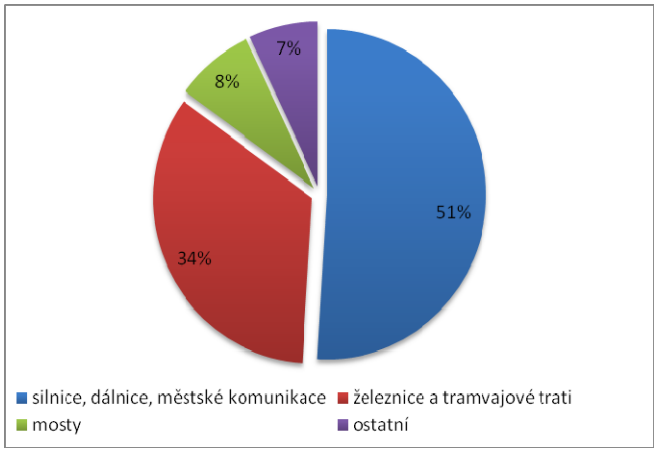
Jak již bylo zmíněno dominantní činností Skupiny EUROVIA CS je výstavba a modernizace silniční a dálniční sítě v České a Slovenské republice. V roce 2014 tyto práce na komunikacích tvořily celkem 51 % celého objemu prací Skupiny. Rozložení stavebních prací Skupiny v roce 2014 je patrné na obrázku č. 8. Nejvíce zakázek, které Supina EUROVIA CS přijala, pochází z nabídek krajů, měst a obcí, druhou početnou skupinu zakázek tvoří zakázky od státu a jen velice malé procento je původem ze soukromého sektoru. Rozložení zákazníků je patrné z obrázku č. 9.

Hlavním cílem společnosti je být jedničkou v oblasti dopravního stavitelství. Velký potenciál tkví v propojení tradice a zkušeností s dynamikou a moderním přístupem ke

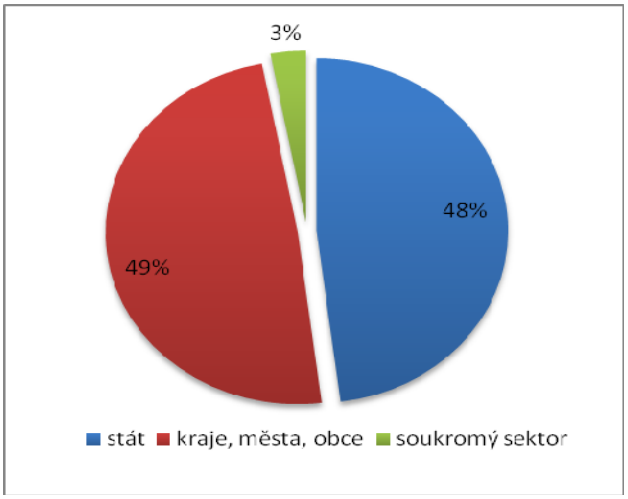
stavebnictví. Chtějí neustále zlepšovat oblast nových technologií, lidských zdrojů i v přístupu k ekologii.

Stavby silnic a železnic tvoří největší část zakázek, ovšem podíl sportovních staveb, projektů na ochranu životního prostředí, rekonstrukce památkových center nebo speciálních inženýrských staveb se stává stále významnější. Čím dál větší profilace je dalším cílem společnosti.

Vysokou úroveň služeb chce Skupina stavět na kvalifikovaných zaměstnancích, investicích do technologií a modernizaci strojů a zařízení.



Obr. 8 Struktura stavebních prací v roce 2014
zdroj: Profil Skupiny EUROVIA CS 2015



Obr. 9 Struktura zákazníků v roce 2014
zdroj: Profil Skupiny EUROVIA CS 2015

3.2 Analýza společnosti

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí si bere za cíl popsat okolí podniku, ve kterém se nachází a identifikovat faktory, které ovlivňují jeho podnikatelskou činnost.

3.2.1.1 PESTE analýza

- „P“ politické a právní prostředí

  Skupina EUROVIA CS je povinna dodržovat a respektovat všechny související zákony a právní předpisy v platném znění. Řadí se k nim například Občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích nebo zákoník práce. Další důležité zákony jsou:

  - zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
  - zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
  - zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
  - zákon č. 183/20006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu
  - zákon č. 362/2009 Sb., o nemocenském pojištění
  - zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení
  - zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění

  Česká republika také musí dodržovat nařízení a směrnice vydávané Evropskou unií.

  Oblast stavitelství dopravně-inženýrských staveb je silně ovlivněna státem a politikou vlády, musí se také řídit Zákonem o veřejných zakázkách (Zákon č. 137/2006 Sb). V České republice je v tomto období prostředí stavebnictví velice nestabilní. Je to dáno častou změnou ministrů dopravy, často několikrát během jednoho roku. Pro rok 2014 například Zdeněk Žák, Antonín Prachař a Dan Ťok. Stejná situace panuje také u Ředitelství silnic a dálnic (ŘSD), kde se tamní ředitel obměnil během roku 2014 pětkrát. Současným ředitelem je Jan Kroupa. Neustálé střídání ministrů dopravy a ředitele ŘSD způsobuje také neustálou změnu koncepcí a priorit v oblasti stavitelství.

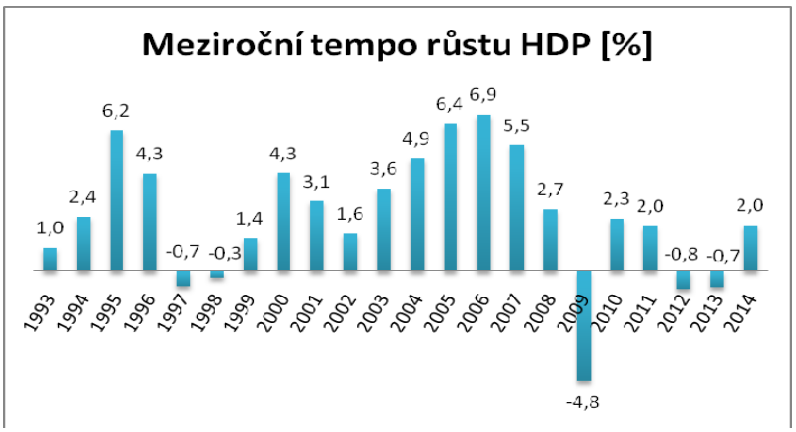
Většina zakázek je tvořena právě veřejným sektorem nebo městy a obcemi, které spadají pod správu státu. Velikost a počet zakázek se odvíjí od priorit vlády. Nicméně pozemní komunikace musí být neustále renovovány. Nemůže tak dojít k úplnému zastavení výstavby. Zakázky vykazují přímou závislost na rozpočtu vlády a na dotacích pocházejících z evropských fondů pro kraje a města.

Česká republika je členem Evropské unie, Světové banky, Mezinárodního měnového fondu a NATO. EUROVIA CS díky tomu musí dodržovat určité normy (ISO, evropské, …) a standardy.

- „E“ ekonomické prostředí

  K nejdůležitějším faktorům ekonomické situace státu patří vývoj HDP, míry inflace a nezaměstnanosti a saldo platební bilance.

  1. Vývoj HDP



Obr. 10 Vývoj reálného HDP
Zdroj: czso.cz, ©2015

V roce 2006 dochází k nejvyššímu tempu růstu HDP (6,9 %), o tři roky později se tempo růstu propadlo až do záporných hodnot, tedy došlo k poklesu výkonnosti. Tento značný pokles výkonu ekonomiky byl způsoben vzniklou celosvětovou krizí. V následujících dvou letech se podařilo navrátit růst do kladných čísel. V letech 2012 a 2013 přišlo další zhoršení ekonomické situace v České republice, která se v loňském roce opět zlepšila a prognózy budoucího vývoj jsou i nadále příznivé.

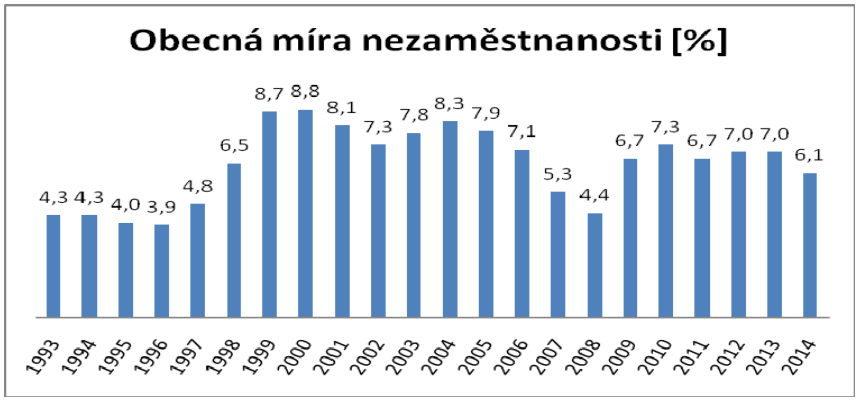
2. Míra inflace – v meziročním porovnání dosáhla inflace pro rok 2014 hodnoty 0,4 %, tato hodnota se řadí mezi nejnižší od vzniku samostatného státu. Průměrná hodnota inflace v březnu roku 2015 dosahovala hodnoty 0,3 %.

Tab. 1 Míra inflace v %

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
míra inflace [%]	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: czso.cz, ©2015

3. Míra nezaměstnanosti – nejnižších míra nezaměstnanosti byla v roce 2008. Následující rok vlivem ekonomické krize došlo ke zvýšení míry nezaměstnanosti, která se v roce 2010 ještě nepatrně zvýšila. Nezaměstnanost v České republice je po dopadu ekomonické krize do současnosti téměř stejná.



Obr. 11 Průměrná obecná míra nezaměstnanosti v %
Zdroj: czso.cz, ©2015

4. Platební bilance – vývoj pozice vládního sektoru vůči zahraničí byl charakteristický splácením úvěrů čerpaných z Evropské investiční banky na výstavbu infrastruktury a rozvoj regionů. Odliv zdrojů do zahraničí u vládního sektoru představoval 4,3 mld. Kč (cnb.cz, ©2015).

„Máme za sebou pověstných sedm hubených let. Věřím, že výsledek letošního roku bude znamením, že nepadáme hlouběji a že i ostatní podmínky budou natolik příznivé, aby byl patrný pozvolný růst. Stav podmiňuje především veřejná zakázka, kterou může popohnat, ale i zbrzdit legislativa, ochota privátního sektoru investovat, chuť obyvatel stavět domy a byty, obratnost v čerpání evropských fondů, ro-

zumná a koordinovaná činnost státní správy. Vše podmiňuje politická atmosféra v našem státě a také ekonomický vývoj, jaký docílí naše nová vláda.“ (casopisstavebnictvi.cz, ©2007)

Ing. Václav Matyáš, prezident svazu podnikatelů ve stavebnictví

České stavebnictví dosáhlo v roce 2014 poprvé za pět minulých let mírného růstu. Stavební produkce vzrostla meziročně o 4,3 %. Růst byl tažen inženýrským stavitelstvím i pozemním stavitelstvím. Rok 2015 bude dalším rokem oživování sektoru a jeho základem budou nejen investice z veřejného, ale i ze soukromého sektoru (ceec.eu, ©2015).

„Z celkového pohledu očekáváme v roce 2015 mírný růst. Ten předpokládáme v oblasti pozemního a železničního stavitelství, kde mezi investory dochází k oživení. Některé další segmenty, jako například silniční stavitelství, budou ale nadále stagnovat, protože jsou závislé na připravenosti projektů.“(ceec.eu, ©2015).

Patrik Choleva, CFO, Skanska ČR a SR

Stavebnictví v České republice je financováno ze Státního fondu dopravní infrastruktury (SFDI). Rozpočet tohoto fondu je schvalován Poslaneckou sněmovnou Parlamentu České republiky. Rozpočet SFDI pro rok 2015 je sestaven jako vyrovnaný se zapojením nároků a odhadovaných zůstatků prostředků na účtech SFDI k 31. 12. 2014. V roce 2015 příjmy a výdaje činí celkem 66,9 mld. Kč, respektive s předpokládaným souvztažným navýšením příjmů a výdajů činí celkem 94,4 mld. Kč. Střednědobý výhled na roky 2016 a 2017 je sestaven jako nevyrovnaný, kdy výdaje převyšují příjmy o 15,4 mld. Kč v roce 2016 a o 6,1 mld. Kč v roce 2017.

v mil. Kč

Výdaje rozpočtu dle § 2 odst. 1 zákona č. 104/2000 Sb. v platném znění	
Celkem:	**51 280**
běžné výdaje	25 729
kapitálové výdaje	25 551

Obr. 12 Přehled celkových výdajů podle užití dle zákona o SFDI
Zdroj: sfdi.cz, ©2015

Na obrázku 12 je možné vidět velikost výdajů na dopravní infrastrukturu.

Obrázek 13 ukazuje členění celkových výdajů na dopravní infrastrukturu a výši, která bude do dané oblasti investována. Skupiny EUROVIA CS se týká písmeno a a písmeno b. Tyto první písmena tvoří největší část výdajových složek rozpočtu, což značí plánovanou výstavbu nebo rekonstrukci. EUROVIA CS tak může získat nové zakázky.

Dle § 2 odst. 1 zákona č. 104/2000 Sb., v platném znění:	
z toho:	
a) financování výstavby a modernizace, oprav a údržby silnic a dálnic a poskytování příspěvků na výstavbu a modernizaci průjezdních úseků silnic a dálnic	26 141
b) financování výstavby, modernizace, oprav a údržby celostátních a regionálních drah	20 091
c) financování výstavby a modernizace dopravně významných vnitrozemských vodních cest	526
d) úhrada splátek úvěrů a úroků z úvěrů a dalších výdajů spojených se zajištěním dluhové služby (k akcím spojeným s dopravní infrastrukturou - uvedenou v části II. okruhu rozpočtu)	0
e) financování nákladů na zavedení a provozování systému elektronického mýta a telematiky	3 552
f) poskytování příspěvků na průzkumné a projektové práce, studijní a expertní činnosti zaměřené na výstavbu, modernizaci a opravy silnic a dálnic, dopravně významných vodních cest a staveb celostátních a regionálních drah	209
g) poskytování příspěvků pro naplňování programů zaměřených ke zvýšení bezpečnosti dopravy a jejího zpřístupňování osobám s omezenou schopností pohybu a orientace	250
h) poskytování příspěvků na výstavbu a údržbu cyklistických stezek	150
i) financování úhrady koncesionářům na základě uzavřené koncesionářské smlouvy na výstavbu, provozování a údržbu dopravní infrastruktury a financování nákladů souvisejících s uzavřením koncesionářské smlouvy	0
j) náklady na činnost SFDI – emise a distribuce dálničních kuponů	267
k) ostatní náklady na činnost SFDI	94

Obr. 13 Členění celkových výdajů podle SFDI
Zdroj: sfdi.cz, ©2015

Na obrázku 14 jsou zobrazeny výše výdajů na jednotlivé druhy dopravní infrastruktury. Nejvyšší částky jsou na Pozemní komunikace a Dráhy. Výstavba pozemních komunikací a železničních drah patří k hlavním činnostem Skupiny EUROVIA CS. Zvyšování výdajů na tyto položky tedy znamená možnost získání dalších nových zakázek a zlepšení pozice společnosti.

v mil. Kč

Dopravní infrastruktura - I. účetní okruh	
	Výdaje celkem
Celkem	50 919
Pozemní komunikace	29 693
Dráhy	20 091
Vodní cesty	526
Příspěvky na zvyšování bezpečnosti a zpřístupňování dopravy	250
Příspěvky na výstavbu cyklistických stezek	150
Příspěvky na projekty a expertní činnost	209

Obr. 14 Dopravní infrastruktura – výdaje celkem
Zdroj: sfdi.cz, ©2015

Tabulka 2 uvádí vývoj jednotlivých složek výdajů na dopravní infrastrukturu.

Tab. 2 Vývoj výdajů na dopravní infrastrukturu

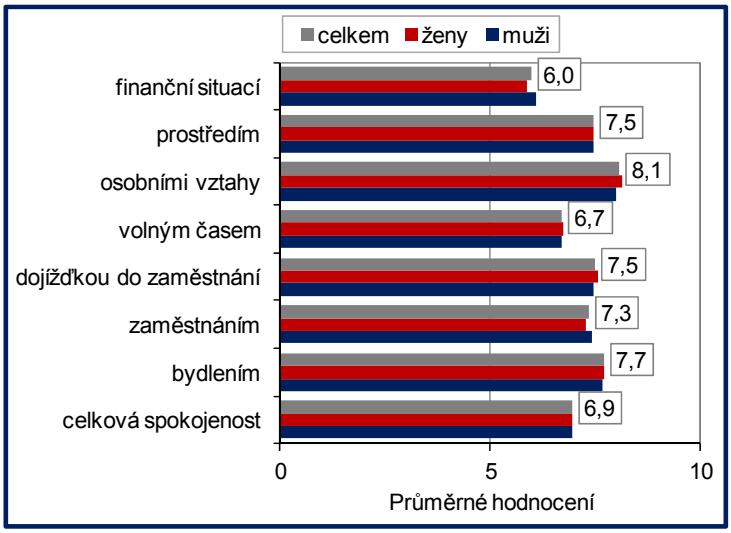
Dle § 2 odst. 1 zákona č. 104/2000 Sb., v platném znění (v mil. Kč)				
písmeno	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
a	22 743	23 826	24 013	26 141
b	13 716	14 933	17 913	20 091
c	362	274	345	526
d	0	0	0	0
e	3 522	3 672	3 302	3 552
f	0	100	265	209
g	100	250	250	250
h	200	150	150	150
i	0	0	0	0
j	259	238	268	267
k	98	128	94	94

Zdroj: sfdi.cz, ©2015

Více ukazatelů je možné najít na stránkách Českého statistického úřadu.

- „S“ sociální prostředí

  Většina obyvatel, dle studie českého statistického úřadu, je spokojena se svým životem. Hodnocení vybraných oblastí života je uvedeno na následujícím obrázku.



Obr. 15 Průměrné hodnocení vybraných oblastí života dle pohlaví v roce 2013
Zdroj: czso.cz, ©2015

Česká republika se řadí mezi státy s vysokou vzdělaností. Průměrný věk dožití se neustále zvyšuje, ženy se dožívají vyššího věku než muži. Obyvatelstvo v zemi pomalu stárne (czso.cz, ©2015).

Výstavba pozemních komunikací a dopravní infrastruktury vypovídá mnoho o úrovni a vývoji země. Stavebnictví je závislý na státních financích a poptávka po výrobcích a službách stavebních firem je odvozena právě z výše státních financí. EUROVIA CS se řadí mezi největší zaměstnavatele v České republice.

- „T“ technické a technologické prostředí

Celé odvětví stavebnictví se řídí podobnými trendy jako jiné průmyslové odvětví. Pozemní komunikace, stavba komerčních prostor i dopravní inženýrství vyžaduje vysokou odbornost a velice kvalitní technické zázemí, které je vyjadřováno získanými certifikáty. Skupina EUROVIA CS je držitelem tří certifikátů:

  - Certifikát systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy ČSN OHSAS 18001 (Profil Skupiny EUROVIA CS, ©2015)
  - Certifikát systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001 (Profil Skupiny EUROVIA CS, ©2015)
  - Certifikát environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001 (Profil Skupiny EUROVIA CS, ©2015)

Skupina EUROVIA CS má k dispozici vlastní laboratoře, které poskytují komplexní zkušební, kontrolní a poradenskou činnost v oboru pozemních komunikací. Tyto laboratoře jsou vybaveny špičkovou technikou, disponují speciálním zařízením na výrobu pěnoasfaltu a asfaltových emulzí, což umožňuje vývoj a testování nových druhů asfaltu (Profil Skupiny EUROVIA CS, ©2015).

- „E“ ekologické prostředí

  EUROVIA CS klade velký důraz na odpovědné chování vůči životnímu prostředí, jeho zlepšování, trvale udržitelný rozvoj a vývoj nových a šetrnějších technologií. Svými pracovními metodami se snaží o co největší omezení negativních dopadů stavebních prací na životní prostředí, o lepší využívání vstupů, minimalizaci odpadů nebo o omezení znečišťování, včetně pracnosti.

  Svůj odpovědný přístup k životnímu prostředí dokazuje společnost řadou oceněných staveb (příloha B) (Profil Skupiny EUROVIA CS, 2014).

3.2.1.2 Porterův model pěti sil

Jak bylo popsáno v teoretické části práce, Porterův model pěti sil určuje stav konkurence v odvětví.

1. Vyjednávací vliv odběratelů

   EUROVIA CS se zaměřuje převážně na trh v rámci České a Slovenské republiky. Největším zákazníkem je stát, který dodává společnosti přes polovinu veškerých zakázek. Dalším velkým zákazníkem jsou kraje, města a obce. Nejmenším dodavatelem zakázek je soukromý sektor.

   Samotná vyjednávací síla je zcela na straně odběratelů, protože vytváří drtivou většinu zakázek a nečiní jim problém v případě nespokojenosti přejít ke konkurenční společnosti. Je velice důležité dodržovat plány, rozpočty a termíny předávání staveb, které zajistí spokojenost zákazníků. U výběrového řízení je převažujícím kritériem cena. Nejnižší cena ovšem nemusí vyjadřovat celkovou ekonomickou výhodnost.

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů EUROVIA CS je omezena současnou silnou konkurencí na trhu. Spolupráce s nimi je řešena pomocí rámcových smluv o dílo, například na dopravu, mechanizaci nebo materiály. Pro každou akci je vyhlášena soutěž a smlouvy se uzavírají pro každou jednotlivou akci zvlášť. U některých nabídek, zejména v případě specifických a odborných prací má EUROVIA CS cenu zajištěnou v případě výhry závaznou nabídkou (smlouva o smlouvě budoucí).

V odvětví stavitelství jsou dodavatelé jednoznačně určeni, mezi hlavní lze zařadit:

- obalovny asfaltových směsí,
- betonárky,
- štěrkovny,
- lomy,
- dodavatelé vybraných stavebních prací.

Skupina EUROVIA CS má výhodu v tom, že většinu služeb těchto dodavatelů je schopna pokrýt z vlastních zdrojů.

Uvedení dodavatelé mají značnou výhodu, protože dodavatelských společností těchto materiálů je poměrně málo. Další velkou výhodou je neexistence substitutu, jak potvrzuje neúspěch stavby silnice D47, které by mohly stavební firmy využívat. EUROVIA CS využívá obaloven, betonárek, lomů a štěrkoven sesterských společností patřících do Skupiny, pouze v případech, kdy není schopna odběr pokrýt z vlastních kapacit, využívá externích dodavatelů. Skupina se zaměřuje hlavně na dodavatele v oblasti recyklačních firem, menších stavebních společností, které využívá pro stavební betonářské výrobky, výrobu a pokládku dlažeb a jiné. K výstavbě je potřeba velkého množství dodavatelských firem, které je možné konkrétně specifikovat až dle potřeb stavby.

3. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Trh v odvětví dopravně-inženýrských staveb je jedním z trhů, kde je velice vysoká konkurence. Oblast stavebnictví a stavitelství je rozsáhlá. Pro správné určení a srovnání konkurence, je potřeba tuto oblast rozdělit na menší jednotky. Jako vhodné se jeví členění vyplývající z divizí Skupiny EUROVIA CS, které tvoří většinu jejich zakázek. Konkurence se tedy bude hodnotit z oblasti dopravního stavitelství – silniční a železniční doprava.

V tomto zúženém oboru stavitelství stále zůstává mnoho potencionálních konkurentů. Obor se dá dále zúžit o skupinu malých stavitelských firem, které Skupina výrazně neohrožuje. Je tomu z důvodu že tyto firmy nepůsobí v celostátním měřítku, nedisponují potřebnými kapacitami, často nemají dostatek referencí a řada z nich nemá jasnou vlastnickou strukturu.

Hlavní konkurenti Skupiny pochází z tzv. velké čtyřky – Metrostav, a.s., Skanska, a.s., Strabag, a.s. a EUROVIA CS, a.s. Dalším konkurentem je také OHL ŽS, a.s. Žádná z firem velké čtyřky neuplatňuje strategii přežití, což je pro EUROVIA CS dobře.

4. Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba vstupu nových subjektů je v tomto odvětví přijatelná. V současné době se na český trh v oboru stavebnictví snaží probojovat také zahraniční společnosti. Tyto společnosti jsou schopny českým firmám konkurovat, hlavně v oblasti ceny. Odvětví stavitelství má svá specifika a značně komplikuje vstup nových subjektů zejména z těchto důvodů:

- vysoké kapitálové požadavky,
- existence firem, které vlastní know-how,
- zkušenosti a tradice stávajících firem,
- obrana trhu současnými hráči na trhu,
- vysoké náklady spojené s investicemi zaručujícími dosažení konkurenceschopné ceny,
- Potřeba doložení způsobilosti a odbornosti (referenční listy).

EUROVIA CS na českém a slovenském trhu působí již mnoho let a tato situace je pro ni velice příznivá.

5. Hrozba substitučních a komplementárních produktů

Substitut v případě EUROVIA CS tvoří jiný druh dopravy, letecká nebo vodní, kde není nutná výstavba pozemní komunikace. Z pohledu realističnosti ovšem není substitut možný. Letecká i vodní doprava je výrazně omezena jednak přítomností letišť nebo vodním tokem, stejně tak vysokými náklady na přepravu. Pozemní komunikace a dopravně-inženýrské stavby jsou a stále budou hlavní dopravní infrastrukturou v České a Slovenské republice.

3.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je množina prvků a jejich vzájemné vztahy existující uvnitř organizace. Zahrnuje faktory podniku blízké a mohou ho zásadním způsobem ovlivňovat při dosahování jeho hlavního cíle.

3.2.2.1 Analýza 7S

1. Struktura

Skupina EUROVIA CS je součástí nadnárodní skupiny VINCI. Staví na svých bohatých zkušenostech, špičkovém technologickém zázemí a výkonnosti 22 regionálních závodů, 16 dceřiných společností a jedné filiálce PPP, které působí v šesti oblastech na území České a Slovenské republiky. Skupina se člení na jednotlivé správní celky:

- Eurovia Services
- Obchodní ředitel
- Oblast Obalovny a lomy
- Oblast Železniční stavby a mosty
- Oblasti – uspořádání dle místa působení
    - Pod každou oblast spadají jednotlivé závody

Společnost je na první pohled vedena centralizovaně. Každá z oblastí a závodů má vlastní odpovědnost a je zodpovědná vyššímu subjektu v organizační struktuře (viz. Příloha A).

2. Strategie

Prioritou Skupiny je řešení a modernizace infrastruktury v České a Slovenské republice. Je stálým členem ve výstavbě dopravně-inženýrských staveb. Ve Skupině je kladen vysoký důraz na správné postupy v souladu s ekologickými principy. EUROVIA CS má strategii založenou na několika bodech:

- Jednička v oboru – potenciál společnosti tkví v úspěšném propojení tradice a zkušeností zaměstnanců s dynamikou a moderním přístupem ke stavebnictví (eurovia.cz, ©2015).
- Nejvyhledávanější zaměstnavatel v oboru – klíčem úspěchu jsou talentovaní, kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci (eurovia.cz, ©2015).
- Spolehlivý obchodní partner – nejdůležitější pro Skupinu je spokojený zákazník (eurovia.cz, ©2015).
- Rozšiřování služeb – EUROVIA CS se snaží zvyšovat podíl sportovních staveb, projektů ochrany životního prostředí, rekonstrukcí památkových center nebo speciálních inženýrských staveb na celkových přijatých zakázkách (eurovia.cz, ©2015).

3. Systémy

Vývoj a uvádění nových produktů na trh provádí EUROVIA CS vždy v koordinaci všech oddělení firmy. Každý návrh nového produktu, jeho podoba a vlastnosti je vždy rozebírán všemi odděleními firmy, ikdyž každé oddělení se mnohdy zabývá samostatnými zakázkami.

Ve Skupině je zaveden jednotný informační systém SAP (Systems-Applications-Products in data processing), který obsahuje moduly ERP, KHEOPS (účetnictví a správa stavebních zakázek) nebo Crystal reports (reporting). Zjednodušeně se jedná o software pomáhající řízení finančních toků, likvidity, rentability a řízení vztahů se zákazníky.

4. Spolupracovníci

EUROVIA CS patří k největším zaměstnavatelům v České republice. Zaměstnává přes dva tisíce zaměstnanců. Nejpočetnější skupinu tvoří dělníci, u kterých je pozorovatelná velká fluktuace. Další početnou skupinou je střední management (stavbyvedoucí, projektanti a manažeři jednotlivých závodů a oblastí). Do Top managementu je započítáváno v rámci České republiky úzké vedení společnosti i ředitelé konkrétních oblastí. Mzdové podmínky ve společnosti jsou na relativně dobré úrovni.

5. Schopnosti

Všechny pozice jsou obsazeny odborníky a specialisty ve svém oboru. Čím vyšší pozice, tím náročnější výběrová řízení a požadované schopnosti a zkušenosti. EUROVIA CS si uvědomuje potřebu kvalifikované síly a proto investuje do dalšího vzdělávání svých zaměstnanců a do jejich dalšího rozvoje. Skupina EUROVIA CS má také vlastní školicí středisko ve Dvoře Králové.

Skupina je vlastníkem několika certifikátů kvality. Díky neustálému výzkumu a vývoji technologií je Skupina schopna plnit i velice náročné požadavky klientů. Nové technologie výrazně přispívají k zvyšování bezpečnosti zaměstnanců při práci i uživatelů cest a jsou šetrnější k životnímu prostředí.

6. Styl řízení

EUROVIA CS upřednostňuje autoritativní styl řízení. Výhodou tohoto stylu řízení je průběh komunikace shora dolů, možnost využívání odměn a převaha metody „cukru a biče“. Styl řízení není ovšem dodržován striktně, protože ve společnosti probíhá i předávání zpětné vazby. Výsledné rozhodnutí je realizováno ovšem pouze vedením společnosti, nicméně zpětná vazba je před tímto rozhodnutím zohledněna. EUROVIA CS tedy uplatňuje autoritativní styl řízení s prvky demokratického stylu.

7. Sdílené hodnoty

Cíle, krátkodobé i dlouhodobé, jsou veřejně známy a jsou součástí webových stránek i interních dokumentů. EUROVIA CS má jednotnou firemní kulturu a image.

V rámci organizační struktury jsou informace předávány dále. Top a střední management jsou odměňovány fixní složkou mzdy a dle konkrétních výsledků v kalendářním roce. Nižší management a dělníci jsou odměňování za kvalitně odvedenou práci formou mimořádných odměn a prémií.

3.2.3 SWOT analýza

Tab. 3 Matice SWOT - silné a slabé stránky

Silné stránky	**Slabé stránky**
• Kvalitní vedení • Součást koncernu VINCI • Dlouholetá tradice • Odbornost zaměstnanců • Dobrá pozice na trhu • Vzdělávání zaměstnanců • Vývoj nových technologií • Vlastní kapacity • Působení v České i Slovenské republice • Pro-environmentální společnost • Certifikáty kvality • Zkušenosti se stavbou železničních a tramvajových tratí • Projekt Rozhlédni se!	• Minimální propagace • Nedostatečná spolupráce se soukromým sektorem • Nedostatek developerských projektů • Velké náklady na výkony • Špatné reference stavby mostů • Probíhající soud s ŘSD • Nevyužívání všech tržních příležitostí • Nedostatečné využívání reportingu
Maximalizace	**Koncepční řešení**

Tab. 4 Matice SWOT – příležitosti a hrozby

Příležitosti	**Hrozby**
• Nové technologie, certifikáty • Nové trhy, růstový potenciál • Optimalizace a rozšíření výroby • Nové zákaznické segmenty • Financování projektů z fondů EU • Zakázky v zahraničí	• Pokles odvětví, ekonomická krize • Silná konkurence • Špatná vymahatelnost práva • Snižování počtu státních zakázek • Škrty a úspory vlády • Zvyšování kvalifikace v projektech mimo silniční a železniční dopravu
Rozšířit	**Eliminovat a neustálý monitoring**

3.3 Reporting ve společnosti

3.3.1 Crystal Reports

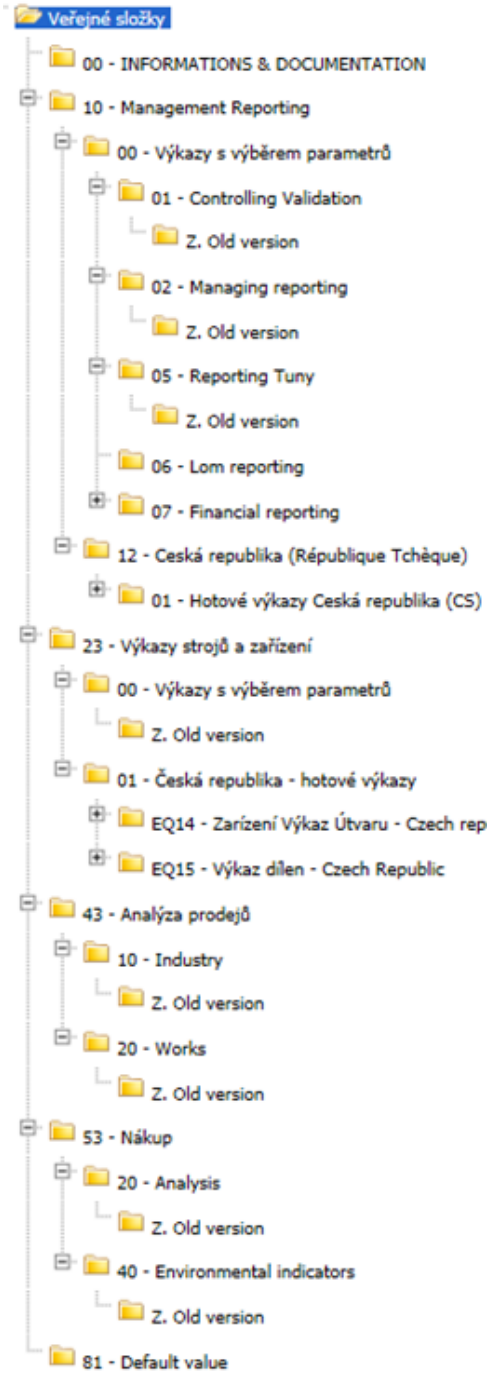
Ve Skupině EUROVIA CS je k tvorbě reportů používán modul Crystal Reports od software SAP. Ten modul je dostupný pouze pro střední a vyšší management. Střední management s tímto modulem příliš nepracuje. Považuje ho za téměř zbytečný, protože data v něm obsažená jsou k dispozici až po měsíční závěrce, tedy nejsou konkrétní pro daný okamžik.

V Crystal reports jsou k dispozici jak reporty statické, tak dynamické. Jsou vytvářeny reporty pro celou Skupinu i pro jednotlivé závody.

Jak je patrné z obrázku č. 16 jednotlivé druhy reportů jsou rozděleny do skupin, kterých se týkají. V Management Reporting, která je dostupná pouze pro střední a vyšší management je možné pracovat s reporty vytvořenými pro celou Českou republiku nebo s reporty, kde je možné zvolit určité parametry výběru. Reporty vytvářené pro celou Skupinu (Českou republiku, Francii, Španělsko, Belgii, …) jsou zpracovávány měsíčně a jsou vkládány do modulu i zasílány emailem všem vedoucím pracovníkům.

Reporty, kde je možné si navolit určité parametry dle potřeby jsou dále rozděleny do několika skupin. Skupiny jsou dostupné dle dosažené pracovní pozice. Obrázek č. 16

byl poskytnut zaměstnancem Skupiny EUROVIA CS ze středního managementu. Proto jsou některé skupiny reportů nedostupné, protože k nim daná pozice nemá oprávnění.



Obr. 16 Dostupné reporty v Crystal Reports
Zdroj: materiály Skupiny EUROVIA CS

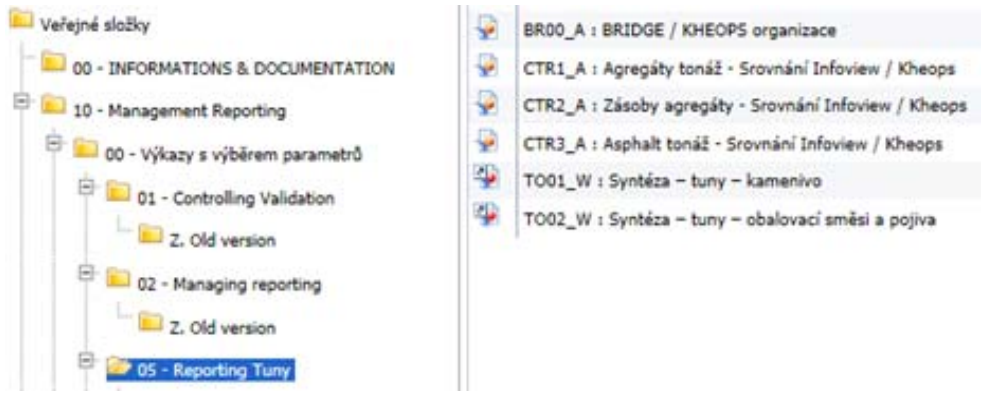
- Management Reporting

Obr. 17 Reporty s výběrem parametrů
Zdroj: materiály Skupiny EUROVIA CS

Na obrázku 17 je možné vidět dostupné předvytvořené reporty, u kterých je možnost navolit různé druhy parametrů dle potřeby. Například u analýzy pracovní zátěže je možné zjistit, jak jsou konkrétní stroje v konkrétním závodě využívány, kolik hodin byly v daném období v provozu. Z takto vytvořeného reportu je možné optimalizovat potřebu pracovních strojů. Nepoužívané stroje a přístroje buď odprodat, nebo využít možnosti pronájmu strojů. Stejně tak je možné pozorovat, kolik hodin je stroj v provozu a zda bude potřeba jeho častější údržba nebo oprava.

Obr. 18 Managing reporting
Zdroj: materiály Skupiny EUROVIA CS

Managing reporting obsahuje reporty z oblasti správy. Statistiky obratu je možné navolit jak pro celou oblast, tak i pro jednotlivé závody. Report Závod syntéza je předvytvořený report týkající se různých oblastí závodů. Závod výkaz útvarů poté zpracovává jednotlivé dosažené výsledky pracovních skupin v závodu.



Obr. 19 Reporting tuny
Zdroj: materiály Skupiny EUROVIA CS

Dalším druhem výkazů s výběrem parametrů jsou výkazy Tuny, který obsahuje reporty o produkci kameniva a obalovaných směsí vyráběné společností EUROVIA CS. Tyto reporty jsou pro Skupinu velice důležité, protože náplní společnosti je stavba silnic a železnic. Materiál je počítán na tuny a pro každou stavbu jsou naplánována určitá množství různých surovin. Je také důležité zaznamenávat kolik tun kamení nebo asfaltu bylo vytěženo nebo vyrobeno. Reporty jsou vytvářeny pro jednotlivé závody. Tyto výkazy pomohou vedoucím pracovníkům určit, jak který závod využívá svých kapacit a je schopen plnit své zakázky.

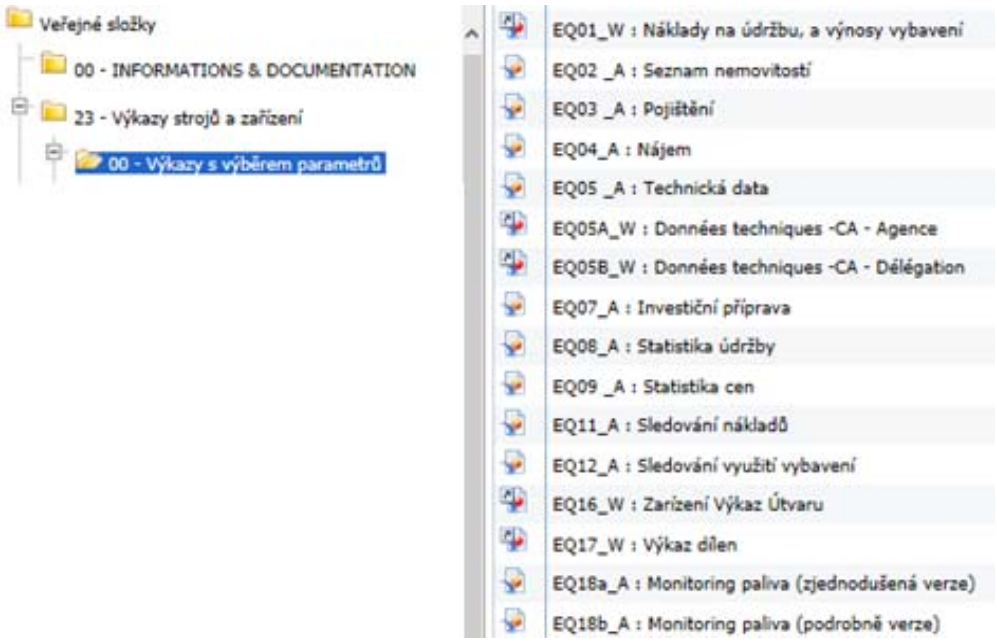
Obr. 20 Financial reporting
Zdroj: materiály Skupiny EUROVIA CS

K dalším důležitým reportům lze jistě započítat Financial reporting. Finanční reporty jsou zpracovávány ročně, měsíčně i týdně. Jsou vytvářeny pro jednotlivé jednotky. Tyto reporty jsou využívány nejčastěji ze všech vytvářených reportů, protože v období krize je pro existenci firmy velice důležité sledovat své finanční výsledky. V případě zjištění velkých odchylek je tak možnost relativně brzy na danou situaci reagovat a zamezit tak případné ztrátě.

Téměř všechny reporty, u kterých je možné vybírat parametry, jsou tvořeny také jako reporty statické. V těchto reportech je možné zjistit výsledky pro celou Českou republiku i pro nejmenší závody a útvary. Report je nejprve vytvořen pro celou republiku a postupně se zkonkretizuje až po jednotlivé útvary.

- Výkazy strojů a zařízení

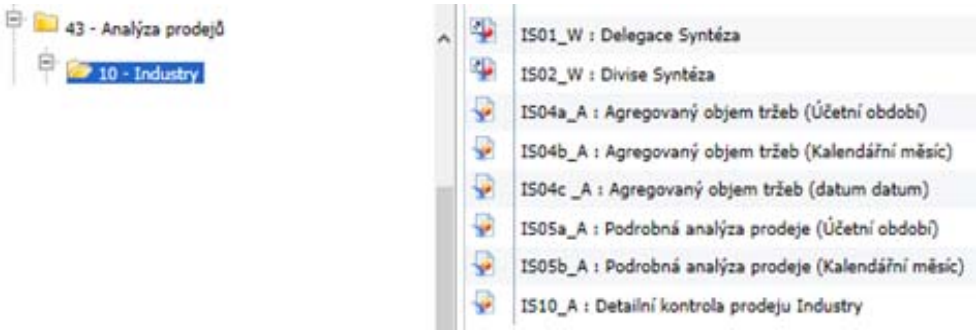
  Z obrázku 21 je patrné velké množství výkazů tvořených ke strojům a zařízením. Skupina EUROVIA CS je velká firma a potřebuje mít povědomí o svém majetku. K tomu slouží výkazy jako Seznam nemovitostí, Nájem nebo náklady na údržbu a výnosy vybavení. Dalším důležitým výkazem je Statistika cen nebo sledování nákladů. Každá firma sleduje své náklady a snaží se o jejich snižování, zefektivňování výroby a pracovních procesů. Stejně důležité je sledovat vývoj cen jak konkurentů tak svých. S náklady souvisí další výkaz týkající se využívání vybavení. V případě nízkého využití vybavení nebo využívání jen některých strojů zvyšuje náklady. V prvním případě pořízení stroje na sebe„nevydělá“ svou činností, v druhém případě se náklady zvyšují i častější potřebou údržby.



Obr. 21 Výkaz strojů a zařízení
Zdroj: materiály Skupiny EUROVIA CS

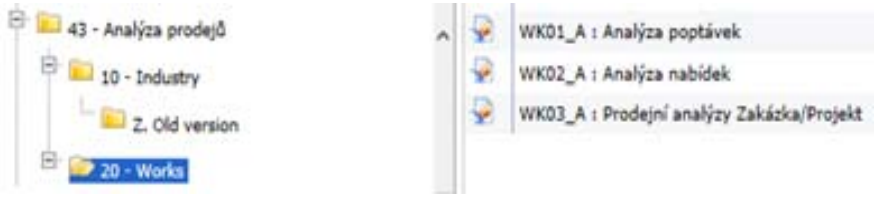
Jedním z často používaných výkazů je Monitoring paliva a tím také spotřeba jednotlivých strojů a automobilů. Tyto výkazy vedoucímu pracovníku určí, které stroje jsou využívány a zda jsou využívány k určeným účelům.

- Analýza prodeje



Obr. 22 Analýza prodejů – Industry
Zdroj: materiály Skupiny EUROVIA CS

Obrázek 22 ukazuje výkazy pro Industry (určitá část závodu, který se zabývá výrobou kameniva, obalovaných směsí a betonových prefabrikátů). Hlavním výkazem této skupiny je Agregovaný objem tržeb pro různě dlouhá období. Dalším výkazem je Podrobná analýza prodeje buď za účetní období, nebo za kalendářní měsíc. Tyto výkazy hodnotí činnost jednotlivých Industry. Následující obrázek ukazuje, které reporty jsou tvořeny pro organizační složky Works. Jsou to hlavně analýzy jednotlivých poptávek a nabídek. Dále je potom tvořen výkaz Prodejní analýzy zakázky nebo projektu, kde je jasně viditelné, jak je daný projekt nebo zakázka úspěšný nebo naopak neúspěšný.



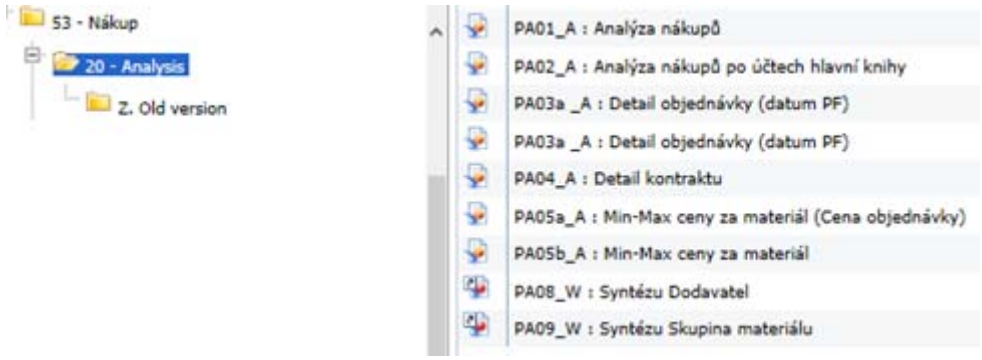
Obr. 23 Analýza prodejů – Works
Zdroj: materiály Skupiny EUROVIA CS

- Nákup

  V této složce reportingu jsou zpracovávány detaily objednávek, analýzy nákupů nebo také minimální a maximální ceny za materiál. U analýzy nákupů se sleduje

jejich vývoj v čase a jejich průběh. Pokud řídící pracovník skvěle zná proces nákupu, je schopen tento proces zefektivňovat a to jak pro obecné kroky nákupu tak, pro různá specifika různých oblastí nakupovaných věcí.

Sledování maximální a minimální ceny je důležité z hlediska potřeby finančních prostředků a je vhodné zjišťovat jaké příčiny způsobily vzestup nebo také pokles ceny.



Obr. 24 Reporting nákupu
Zdroj: materiály Skupiny EUROVIA CS

Další skupinou reportů jsou výkazy týkající se ekologie a životního prostředí. Je to report o Environmentálních indikátorech. Tyto indikátory jsou dlouhodobě sledovány a pomáhají dokazovat ekologické kroky společnosti stejně tak dodržování předepsaných norem a zákonů.

Obr. 25 Reporting Environmentálních indikátorů
Zdroj: materiály Skupiny EUROVIA CS

3.3.2 KHEOPS

Střední management využívá dostupných funkcí v modulu KHEOPS software SAP upravený pro EUROVII, který je prvotně používán pro zachycení účetnictví a staveb. Obsahuje tedy nejnovější data. Modul KHEOPS nabízí několik možností zpracování reportů:

1. Denní výkazy stavby
    - Integrační stavba
    - Report stavby
2. Výkazy nákladů projektu
    - Týdenní přehled nákladů projektu
    - Report
        - Náklady celkem
        - Náklady na pracovní síly
        - Náklady na zařízení
        - Náklady na dopravu
        - Náklady na materiál
        - Náklady na subdodávky
3. Manažerské výkazy projektu
    - Projektový DASHBOARD - výsledovka
    - Report – kalkulace příjmů
    - Provozní výkaz projektu
4. Report nákladů položkově
5. Ostatní výkazy
    - Výkaz stavby
    - Provozní výkaz projektu
    - Týdenní výkaz nákladů stavby
    - Souhrnný výkaz nákladů stavby

Reporty vytvořené v software SAP je poté možné exportovat do programu Excel a zde s nimi dále pracovat. Pro mnoho zaměstnanců Skupiny je srozumitelnější a lépe pochopitelný graf nebo tabulka vytvořená právě v programu Excel. Je s ním také možné lépe pracovat a rozesílat mezi všechny potřebné osoby.

Podoba stávajících reportů je určena mateřskou společností ve Francii a pro potřeby České republiky není mnoho možností, jak prosadit jiné nebo nové reporty. Vytvoření nového reporty, stejně jako vývoj nových prvků a transakcí v systému SAP je centralizováno a o změnách rozhoduje komise ve Francii. Změny proto probíhají velice pomalu, nebo neproběhnou vůbec.

4 Návrhy na zlepšení

Z analýzy současného stavu reportů vyplývá, že na nižších úrovních vedení není reporting téměř vůbec využíván. Mnoho reportů je tvořeno pro předávání informací mateřské společnosti, které zaměstnanci v České republice vůbec nevyužívají. Další reporty, které jsou tvořeny, potom využívá jen málo zaměstnanců a jejich tvorba je z tohoto hlediska velice neefektivní. Většina zaměstnanců si raději vytvoří své vlastní výkazy, které potom předává svým nadřízeným místo toho, aby využil již vytvořené. Je to dáno hlavně tím, že zaměstnanci neumí v modulu Crystal Reports pracovat a jeho časté a většinou významné změny, je odrazují od toho se vůbec v tomto modulu učit pracovat.

Na druhou stranu je potřebné podotknout, že systém tvorby reportů je ve Skupině EUROVIA CS na velice vysoké úrovni a není tedy potřeba tvorby dalších nových reportů. Bylo by pouze vhodné své zaměstnance s reporty naučit pracovat a využívat je, protože v dnešní době je správně využitá informace k nezaplacení.

4.1 Školení zaměstnanců

Prvním návrhem pro zlepšení a zefektivnění reportingu je tedy důkladné proškolení zaměstnanců v modulu Crystal Reports. S tímto modulem má mnoho zaměstnanců značné problémy, zejména díky tomu, že je modul často obměňován. Jsou změněny názvy výstupních reportů a místa uložení jednotlivých tlačítek úprav. O těchto úpravách není zaměstnanec většinou dostatečně informován a je pro něj tedy složité v takovém prostředí pracovat.

Mým návrhem je tedy vstupní proškolení každého zaměstnance, který se s reportingem setkává. Jednalo by se o sérii přednášek, kde by si zaměstnanci vyzkoušeli všechny možnosti, které modul nabízí. Každý takový zaměstnanec by měl k dispozici manuál, ve kterém by byly jasně, srozumitelně a jednoduše popsány jednotlivé kroky tvorby a úpravy reportů. V případě jakékoli změny, provedené v modulu, by byl vedoucím zaměstnancům rozeslán nový manuál. Vedoucí pracovníci by poté měli za úkol změny předat dál svým podřízeným, nejlépe rozesláním manuálu a následným malým školením v rámci pravidelné porady zaměstnanců.

Aby se zamezilo časté tvorbě celých nových manuál a tím zvyšováním nákladů firmy, tvořily by se pouze dodatky k již vzniklému manuálu. Pouze po určitém počtu změn by byl vydán celý nový manuál, který by nahrazoval starší vydání. Tvorbu manuálů by měli na starost asistenti vrcholového vedení, protože každá změna, která je ve Skupině prováděna je nařízena od mateřské společnosti. Ta komunikuje jen s nejvyšším vedením společnosti, a proto by asistenti měli nejnovější a nejpřesnější informace o provedených změnách. Tito asistenti by se zabývali jak tvorbou manuálů, tak tvorbou celorepublikových reportů. Asistenti by také měli za úkol proškolování vedoucích pracovníků v modulu a byly by vedoucím pracovníkům k dispozici v případě dotazů.

4.1.1 Průběh školení

V této době s modulem Crystal Reporting umí ve Skupině EUROVIA CS efektivně pracovat jen velmi malá část managementu a bylo by proto vhodné uspořádat školení zaměstnanců v tomto modulu.

Školení by se zúčastnili všichni členové středního a nižšího managementu, protože právě tito pracovníci se nejvíce podílejí na výstupech Skupiny. Školení by probíhalo v zimních nebo jarních měsících, kdy počasí neumožňuje provozování činnosti. Tím by se zamezilo neochoty zaměstnanců se takového školení zúčastnit. Zaměstnanci v jiných měsících mají jiné povinnosti, kterým se musejí věnovat a školení by narušovalo jejich zaběhnutý program a mohlo by způsobit Skupině EUROVIA CS značné problémy s dodržováním termínů staveb.

Délka školení by se odvíjela od znalostí pracovníků modulu Crystal Reporting a jejich potřeby tvorby reportů. Nejkratší délka školení by byla jeden den, nejdelší potom tři dny. V průběhu prvního dne by se zaměstnanci seznámili s potřebnými reporty, pro jejich náplň práce a vyzkoušeli by si jejich interpretaci svým podřízeným. Další náplní prvního dne by byl jednoduchý postup tvorby základních reportů. V dalších dnech by se poté zaměstnanci učili pracovat se složitějšími postupy tvorby, učili by se, jak do modulu nahrávat aktuální data a jak zjistit, kdy byla data nahrána.

Úkolem středního a nižšího managementu by po školení bylo zaučit své případné nástupce a také proškolit své podřízené, kteří potřebují reporting k náplni své práce.

V případě prováděných změn v modulu by se školení zúčastnili jen členové středního managementu, kteří by poté změny interpretovali na nižších úrovních managementu.

4.1.2 Náklady školení

Největším nákladem školení by bylo uspořádání školení pro celý střední a nižší management. Jednalo by však pouze o jednorázovou částku, která by se opakovala jen za velmi velkých změn. Částka pro uspořádání školení by se odvíjela od data konání až po počet dní školení a počtu uchazečů. EUROVIA CS má mnoho dceřiných společností, několik závodů a jednu filiálku PPP, to znamená, že školení by se zúčastnil velký počet zaměstnanců. Vedení Skupiny nemá k dispozici tak velké prostory a možnosti případného ubytování, bylo by tedy vhodné takovéto prostory pronajmout. Místo školení by se určilo podle počtu dnů konání. V případě vícedenního školení by bylo vhodné najít takové prostory, kde by bylo možné také ubytování zaměstnanců a bylo by zde zajištěno občerstvení a večerní program.

Dalším nákladem by byly mzdy školících pracovníků a proplacení cesty všech účastníků na školení. Tato částka by byla výrazně nižší než v případě pronájmu prostor a ubytování.

Mezi další náklady je možné zahrnout náklady na tisk a vazbu manuálů k modulu Crystal Reporting a jejich schválení k produkci od software SAP. Tyto náklady se budou zvyšovat s počtem účastníků. V případě školení je také potřeba počítat s ostatními náklady, které mohou vzniknout, aniž s nimi bylo původně počítáno.

Následující tabulka ukazuje přibližné náklady na školení, které se budou odvíjet od počtu účastníků a délky trvání školení. V položce pronájem prostor určuje cenu počet míst a dostupné audiovizuální techniky. Cena ubytování je určována počtem lůžek v pokoji a vybavením pokoje, v některých případech je v ceně pokoje obsažena i snídaně. Mzda školitelů byla odhadnuta jako část mzdy, kterou zaměstnanec pobírá a odměny za školení.

U školení probíhajících mezi nadřízeným a podřízeným je nákladem pouze čas strávený na poradách, který je součástí pracovní náplně zaměstnance.

Nákladem na aktualizaci manuálu je pouze čas strávený nad jeho aktualizací ze strany asistentů vedení a také čas strávený na předání této informace dále, nákladem může být i případný tisk aktualizované části manuálu, případně celého manuálu.

Tab. 5 Náklady na školení

pronájem prostor	5 000 - 15 000 Kč/den
ubytování	500 - 1 500 Kč/os/den
školitelé	5 000 Kč/os/den
cestovní náhrady	dle stanov společnosti
tisk a vazba	50 Kč/kus
catering	250 - 1 250 Kč/os
ostatní náklady	5 000 Kč

4.2 Zpětná vazba

Důležitou součástí správného fungování reportingu je také zpětná vazba těch, kteří s daným reportem pracují. V případě Skupiny EUROVIA CS je těžké prosazovat jakékoli změny, protože jde pouze o dceřinou společnost a o všech změnách rozhoduje mateřské společnost ve Francii. Nicméně určitá možnost malých změn je možná a proto je velice důležitá zpětná vazba zaměstnanců.

Pokud zaměstnancům vytvářené reporty nevyhovují, nebudou s nimi také pracovat a budou trávit čas nad tvorbou vlastních, což je značně neefektivní. Je tedy důležité do vytvářených reportů zapracovat navrhované změny, případně daný report přestat vytvářet a zaměřit se na tvorbu nového, který zaměstnanci požadují a využijí.

S tím také souvisí zapojení zaměstnanců do procesu tvorby i na nízkých pozicích, protože i tito zaměstnanci poskytují zpětnou vazbu svým nadřízeným. Zaměstnanci na nejnižších pozicích vidí problém i z jiného pohledu a mohou tak nabídnout možnost řešit situace jinak, než by to udělal vedoucí pracovník.

5 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tématem reportingu. Tato diplomová práce se zabývala tématem reportingu. Tohle téma jsem si vybrala, protože jsem ve společnosti EUROVIA CS chvíli pracovala a reporting v této společnosti mne zajímal. Tohle téma je v dnešní době velice aktuální, tato skutečnost byla dalším důvodem.

V úvodní části práce jsou stručně vysvětleny teoretické poznatky o controllingu, který by bez úspěšného reportingu nemohl správně fungovat. Východiskem práce tedy bylo nastudování teorie o reportingu, jeho historii, cíle, faktory ovlivňující jeho podobu, jeho význam a také jeho členění, a jednotlivých analýz, obecných i speciálních (PESTE, 7S, SWOT, …).

V praktické části práce byla provedena řada analýz, které hodnotily Skupinu EUROVIA CS, a.s. a vyplynuly z nich vysoké požadavky na reporting. Hlavně z důvodu velikosti firmy a jejího širokého zaměření. Systém reportů je Skupině určován mateřskou společností a není tedy příliš mnoho možností k jejich změně.

Výstupem teoretických znalostí i provedených analýz byl návrh na zlepšení procesu reportingu. Reporting samotný je ve Skupině EUROVIA CS na velmi vysoké úrovni, není ovšem většinou zaměstnanců využíván. V návrhu na zlepšení bylo doporučeno zaškolit potřebné pracovníky v oblasti reportování. Zaměstnanci by po proškolení měli být schopni pracovat se stávajícími reporty a v budoucnosti navrhovat možná zlepšení. Dalším důležitým krokem je také zapojení všech zaměstnanců v poskytování zpětné vazby k reportům a tím jejich neustálé zlepšování.

Realizováním navrhovaných doporučení se jednoznačně zlepší proces reportování tím, že budou využívány a nebudou tak tvořeny zbytečně. Další možnosti zlepšení vyplynou až z používání reportingu.

Cíl práce byl tedy splněn.

6 Literatura

Český statistický úřad: Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. 2015. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Český statistický úřad: Životní pohoda českých obyvatel [online]. 2014. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zivotni-pohoda-ceskych-obyvatel-2013-9o3rqgacqy

EUROVIA, A.S. 2015. *EUROVIA VINCI: Profil společnosti* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://www.eurovia.cz/cs/profil_spolecnosti

EUROVIA, A.S. 2015. *Profil Skupiny EUROVIA CS* [online]. EUROVIA CS, a. s., 46 s. [cit. 2015-05-11].

FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 802470482x.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 221 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.

GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANUŠOVÁ, Helena. 2015. *Reporting*. Brno.

HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu.* 5. přeprac. Vyd./Praha: Profess onsulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2.

HROCH, Michal. 2008. Proč potřebujete corporate reporting. *System Online: IT System* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebujete-corporate-reporting-1.htm

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Brno: C.H. Beck, xiv, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

KOVANICOVÁ, Dana. 2004. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům: cesta k účinnému controllingu*. Vyd. 1. Praha: Polygon, iii, 284, [13] s. ISBN 80-727-3095-9.

Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2015. 2015. *CEEC research* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://www.ceec.eu/research/?iResearchId=98&do=downloadResearch

LERCHOVÁ JONASOVÁ, Z. *Reporting vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 73 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

MACHAČ, Otakar. 2003. Reporting jako součást informačního systému podniku. *System Online: IT System* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.html

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

Materiály poskytnuté z modulu Crystal reports

McKinsey 7s Model. 2015. JUREVICIUS, Edvinas. *Strategic Management Insight* [online]. [cit. 2015-05-11].

Dostupné z: http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/img/mckinsey-7s-model.png

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 9788073800499.

NEUMAIEROVÁ, Inka. 2005. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. Praha. ISBN 80-725-9022-7.

ORM: slovník. 2012. *ORM: Business Intelligence* [online]. [cit. 2015-05-11].

Dostupné z: http://www.ormbrno.cz/orm-slovnik.php

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha. ISBN 80-856-0511-2.

Porterův model konkurenčních sil. 2012. *Vlastnicesta.cz: Metody* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://www.vlastnicesta.cz/data/USR 001 PICTURES/porteruv model.jpg

Sbírka listin: EUROVIA CS, a.s. 2014. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=60255

SCS.ABZ.CZ. 2015. *Slovník cizích slov: Pojem SWOT analýza* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/swot-analyza

Státní fond dopravní infrastruktury: Rozpočet SFDI. *Státní fond dopravní infrastruktury* [online]. 2015 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: http://www.sfdi.cz/rozpocet-sfdi-a-cerpani/rozpocet-sfdi/

Strategická situační analýza. 2015. *Strateg.cz* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

SWOT analýza. 2012. *Vlastnicesta.cz: Metody* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://goo.gl/JtNcuf

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.

VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VINCI. 2015. *VINCI: About us* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://www.vinci.com/vinci.nsf/en/page/who-we-are.htm

Vývoj platební bilance: 4. čtvrtletí 2014. 2015. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: https:// goo.gl/Kef22J

ZÁZVORKA, Petr. 2007. Výsledek letošního roku snad bude znamením, že nepadáme hlouběji. *Časopisstavebnictví* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/vysledek-letosniho-roku-snad-bude-znamenim-ze-nepadame-hloubeji_N5353

ZICH, R., – *Strategický management.* Podnikatelská fakulta VUT v Brně, Brno 2007

7 Seznam tabulek

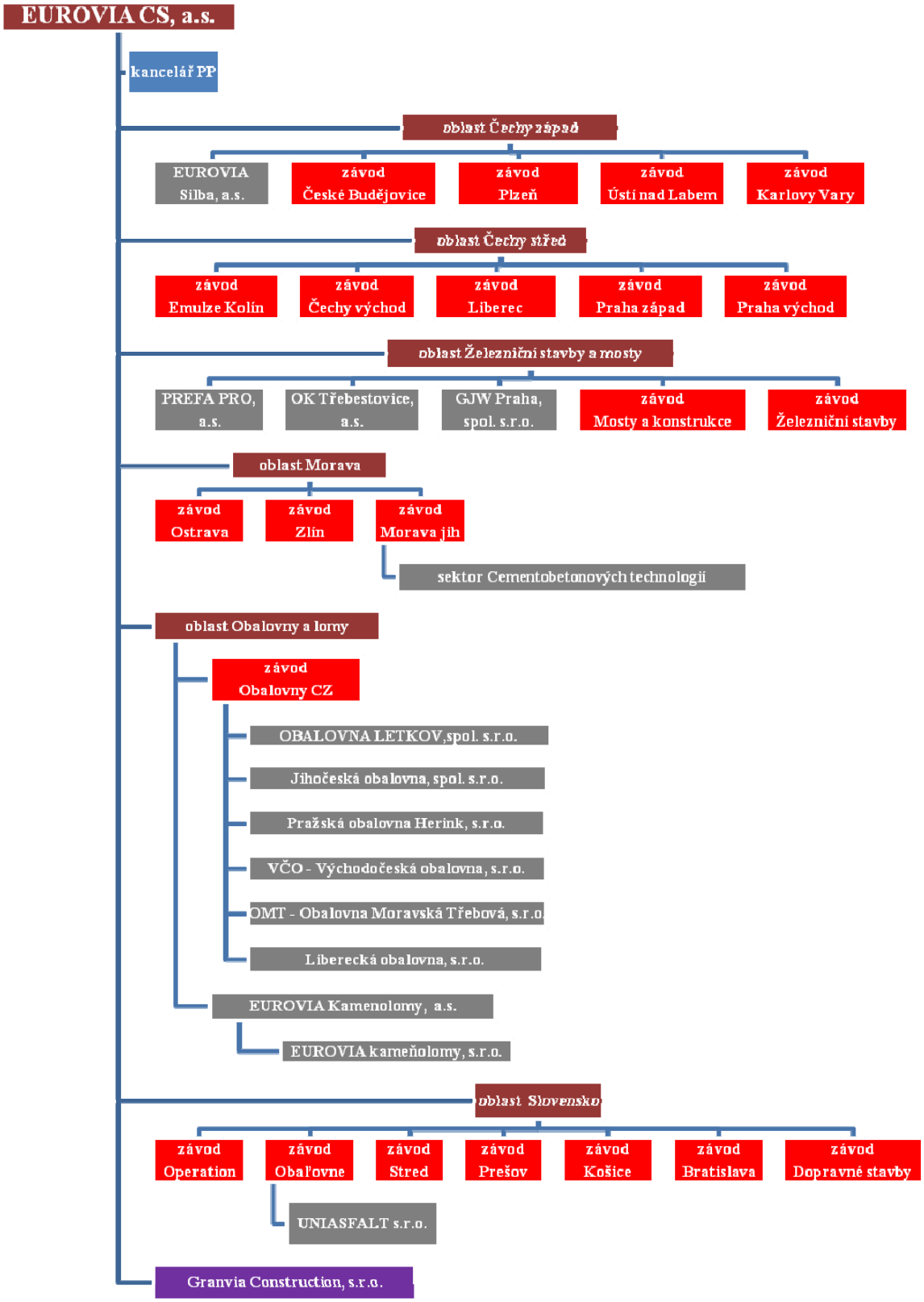
Tab. 1 Míra inflace v % 41
Tab. 2 Vývoj výdajů na dopravní infrastrukturu..... 44
Tab. 3 Matice SWOT - silné a slabé stránky 52
Tab. 4 Matice SWOT – příležitosti a hrozby 53
Tab. 5 Náklady na školení..... 65

8 Seznam obrázků

Obr. 1 Kooperace controllingu ... 13
Obr. 2 Transformační proces tvorby výkonů pro zákazníka ... 19
Obr. 3 Faktory ovlivňující podobu reportingu ... 23
Obr. 4 Porterův model pěti konkurenčních sil ... 27
Obr. 5 Porterův model konkurenčního prostředí – potenciální vstupy ... 28
Obr. 6 Model 7S ... 30
Obr. 7 Matice SWOT analýzy ... 31
Obr. 8 Struktura stavebních prací v roce 2014 ... 38
Obr. 9 Struktura zákazníků v roce 2014 ... 38
Obr. 10 Vývoj reálného HDP ... 40
Obr. 11 Průměrná obecná míra nezaměstnanosti v % ... 41
Obr. 12 Přehled celkových výdajů podle užití dle zákona o SFDI ... 42
Obr. 13 Členění celkových výdajů podle SFDI ... 43
Obr. 14 Dopravní infrastruktura – výdaje celkem ... 44
Obr. 15 Průměrné hodnocení vybraných oblastí života dle pohlaví v roce 2013 ... 45
Obr. 16 Dostupné reporty v Crystal Reports ... 54
Obr. 17 Reporty s výběrem paramterů ... 55
Obr. 18 Managing reporting ... 55
Obr. 19 Reporting tuny ... 56
Obr. 20 Financial reporting ... 56
Obr. 21 Výkaz strojů a zařízení ... 57
Obr. 22 Analýza prodejů – Industry ... 58
Obr. 23 Analýza prodejů – Works ... 58
Obr. 24 Reporting nákupu ... 59
Obr. 25 Reporting Environmentálních indikátorů ... 59

Přílohy

A Struktura Skupiny EUROVIA CS, a.s.



B Úspěchy Skupiny EUROVIA CS

Hlavní cenu v soutěži Stavba roku 2013 Zlínského kraje v kategorii dopravní, inženýrské a ekologické stavby získala Silnice I/49 Malenovice–Otrokovice.

The first prize in the "Building Project of 2013 of the Zlín Region" competition in the category of transport infrastructure, civil engineering, and environmental projects went to the "Road I/49 Malenovice – Otrokovice" project.

Vodárenská nádrž Karolinka – rekonstrukce hráze získala v rámci soutěže Stavba roku 2013 Zlínského kraje hned dvě ceny. První je čestné uznání v kategorii dopravní, inženýrské a ekologické stavby, druhé je čestné uznání hlavnímu stavbyvedoucímu oceněné stavby Bohdanu Peturovi.

The "Karolinka Reservoir – Dam Reconstruction" project received two awards in the "Building Project of 2013" competition organized by the Zlín Region, a Letter of Commendation in the "Transport Infrastructure, Civil Engineering, and Environmental Projects" category, and another Letter of Commendation for Bohdan Petura, Chief Site Manager of the project.

Hlavní cenu v kategorii dopravní, inženýrské a vodohospodářské stavby vyhrála v soutěži Stavba roku 2013 Moravskoslezského kraje stavba VIA Lyžbice, soubor staveb: železniční zastávka Třinec, podjezd pod železniční tratí, náměstí TGM v Třinci.

The "Building Project of 2013 of the Moravian-Silesian Region" award in the category of transport infrastructure, civil engineering, and environmental projects went to the "VIA Lyžbice" project, which comprised the railway station in Třinec, a railway underpass, and TGM Square in Třinec.

EUROVIA Kamenolomy získala od Ministerstva zdravotnictví České republiky osvědčení Podnik podporující zdraví roku 2014 3. stupně za dosaženou úroveň ochrany zdraví na svých pracovištích.

In recognition of the level of occupational health and safety achieved at its sites, EUROVIA Kamenolomy received the "Health Supporting Enterprise 2014 – 3rd Class" certificate from the Ministry of Health of the Czech Republic.

Stavba Modernizace trati Votice – Benešov u Prahy byla oceněna titulem Česká dopravní stavba a technologie a cenu Ministerstva dopravy ČR za rok 2013.

The "Upgrade of the Votice – Benešov u Prahy Railway Line" project was granted the "Czech Transportation Structure, Technology and Innovation of 2013" title and prize from the Ministry of Transport of the Czech Republic.

Cenu Svazu podnikatelů ve stavebnictví za kvalitní a bezkolizní opravu mostní konstrukce silnice I/27 obdržela v rámci Stavby roku Plzeňského kraje 2013 stavba I/27 Červené Poříčí – most ev. č. 27-084.

The "I/27 Road – Červené Poříčí – Bridge 27-084" project received the prize of the Association of Building Entrepreneurs in the "Building Projects of 2013" competition organized by the Plzeň Region, for delivering a high-quality and collision-free repair of a bridge on Road I/27.