

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Analýza a hodnocení konkurenční situace firmy

Vypracovala: Zuzana Vacková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Analýza a hodnocení konkurenční situace firmy“
jsem vypracovala samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 14. srpna 2006

Podpis

Ráda bych poděkovala především Doc. Ing. Dagmar Jakubíkové, PhD. za odborné vedení mé práce, Ing. Jitce Chovancové za cenné rady a připomínky. Ing. Ludmile Vackové a Ing. Tomáši Vackovi bych tímto chtěla poděkovat za konzultace problematiky týkající se stavebnictví.

Obsah:

1	Úvod.....	6
2	Teoreticko-metodologická část.....	9
2.1	Konkurence.....	9
2.2	Specifika stavebnictví.....	13
2.2.1	Vstupní a výstupní bariéry stavebního trhu.....	13
2.2.2	Struktura stavebního trhu.....	14
2.2.3	Subjekty působící na stavebním trhu.....	16
2.2.4	Analýza hlavních konkurentů.....	17
2.3	Konkurenční strategie.....	21
2.3.1	Strukturální analýza.....	21
2.4	BCG matice.....	27
3	Praktická část.....	29
3.1	Popis trhu stavební produkce.....	29
3.1.1	Struktura stavební produkce.....	31
3.1.2	Segment pozemního stavitelství.....	32
3.1.3	Podíl veřejných zakázek.....	32
3.1.4	Intenzita konkurence v odvětví.....	32
3.1.5	Zaměstnanost, mzdy a produktivita práce.....	35
3.1.6	Vývojové tendence.....	35
3.2	OT analýza segmentu pozemních staveb.....	39
3.3	OHL ŽS, a.s.	40
3.3.1	Historie společnosti.....	40
3.3.2	Segmenty působení.....	41
3.3.3	Závod Pozemního stavitelství.....	43
3.3.4	Ocenění v oblasti pozemních staveb.....	44
3.3.5	Certifikáty.....	45
3.3.6	Finanční ukazatele.....	45
3.3.7	Řízení lidských zdrojů.....	47
3.3.8	SW analýza.....	48
3.4	Skanska CZ, a.s.....	49
3.4.1	Historie společnosti.....	49
3.4.2	Segmenty působení.....	50
3.4.3	Divize Pozemní stavitelství Čechy a Morava.....	51
3.4.4	Ocenění v oblasti pozemního stavitelství.....	53
3.4.5	Certifikáty.....	53
3.4.6	Finanční ukazatele.....	54
3.4.7	Řízení lidských zdrojů.....	56
3.4.8	Hodnocení konkurenta.....	57
3.4.9	SW analýza.....	60
3.5	Metrostav, a.s.	61
3.5.1	Historie společnosti.....	61
3.5.2	Segmenty působení.....	62
3.5.3	Divize pozemního stavitelství.....	64
3.5.4	Ocenění v oblasti pozemních staveb.....	64
3.5.5	Certifikáty.....	65
3.5.6	Finanční ukazatele.....	66
3.5.7	Řízení lidských zdrojů.....	68
3.5.8	Hodnocení konkurenta.....	69

3.5.9	SW analýza	72
3.6	Strabag	73
3.6.1	Historie společnosti.....	73
3.6.2	Segmenty působení	73
3.6.3	Závody pozemního stavitelství	75
3.6.4	Ocenění v oblasti pozemních staveb.....	75
3.6.5	Finanční ukazatele	75
3.6.6	Řízení lidských zdrojů	78
3.6.7	Hodnocení konkurenta	78
3.6.8	SW analýza	80
3.7	VCES	81
3.7.1	Historie společnosti.....	81
3.7.2	Segmenty působení	82
3.7.3	Ocenění v oblasti pozemních staveb.....	83
3.7.4	Certifikáty	84
3.7.5	Finanční ukazatele	84
3.7.6	Řízení lidských zdrojů	86
3.7.7	Hodnocení konkurenta	87
3.7.8	SW analýza	89
3.8	BCG analýza	90
4	Závěr	92
	Literatura.....	95

1 Úvod

Konkurence je základní charakteristikou téměř kteréhokoliv odvětví, ať už oblasti výroby či poskytování služeb a má stále tendenci se zostřovat. Odvětví stavební výroby tento trend potvrzuje. Konkurence je jedním z prvků mikrookolí, ve kterém se firma pohybuje, a které zásadním způsobem ovlivňuje jeho existenci a je hrozbou jejího budoucího úspěchu na trhu. Je neoddelitelnou součástí fungování firmy. Proto je důležité, aby firma vývoj v celém mikrookolí, a tedy i v oblasti konkurence sledovala a porovnávala se svou vlastní situací, aby si byla schopna do budoucna zajistit konkurenční výhody.

Je nutné vědět, kdo jsou největší konkurenti, jaké jsou jejich slabé a silné stránky, jak jsou silní po kapitálové stránce, na kterých segmentech působí a jaké postavení na nich mají, jaké doplňkové služby poskytují a zda mají možnost a využívají vertikální nebo horizontální kooperace, či integrují po nebo proti směru logistického řetězce. Důležité je také vědět, jakou kvalitu konkurenti poskytují. Je rovněž důležité znát, za jaké ceny realizují zakázky a, pokud je to možné, jaké jsou jejich nákladové podmínky. Protože jedním ze základních předpokladů úspěchu ve stavebním podnikání je kvalifikovaná pracovní síla, je důležité vědět, jaké podmínky konkurence nabízí zaměstnancům, ať už se jedná o platové a kariérové podmínky, tak i ostatní výhody, ke kterým v současné době patří různé druhy benefitů ve formě příspěvku na stravování, soukromého využívání mobilního telefonu či vozu, možnosti dalšího vzdělávání v odborné oblasti i v oblasti cizích jazyků atd.

Typickým způsobem střetu konkurence na trhu stavební produkce jsou soutěže o zakázky. Dnes o úspěchu firmy v těchto výběrových řízeních a o získání stavební zakázky rozhodují zejména dva klíčové faktory. Základním kritériem je cena při splnění ostatních vstupních podmínek výběrového řízení, kterými jsou zejména reference z již realizovaných zakázek, technologie a strojní vybavení a odborná způsobilost zaměstnanců, odpovídající obrat, finanční síla atd. Cena je v odvětví stavebnictví tvořena nákladovým způsobem a její konkurenceschopnost je trhem během výběrových řízení neustále prověřována. Dalším neméně důležitým kritériem je finanční síla podniku a jeho kapitálová struktura. Investor disponuje na stavebním trhu poměrně silnou vyjednávací pozicí, zejména pokud se jedná o velké zakázky veřejného sektoru, a proto požaduje vysoké zajištění rizik ve formě bankovních záruk a garancí, což nutí stavební společnosti ve stále větším měřítku spolupracovat s bankami (v oblastech prověřování finančních rizik a úrokových měř). Finanční síla je pro firmu zásadním předpokladem rovněž z toho důvodu, že stavebnictví je charakteristické dlouhou dobou splatnosti závazků, která se běžně pohybuje okolo 200 dnů.

Společnost OHL ŽS je multioborovou stavební společností, která v tomto oboru patří k pěti nejvýznamnějším společnostem v České republice. Dlouhodobě je pohybuje na 5. místě v hodnocení TOP STAV 100, žebříčku významných firem působících na českém stavebním trhu. Společnost působila tradičně v segmentu železničních staveb. V tomto segmentu je ovšem v současné době potenciál na českém trhu vyčerpán, protože základní síť železničních koridorů je již vystavěna. Společnosti OHL ŽS se podařilo na tento vývoj úspěšně zareagovat zaměřením se na působení na zahraničních trzích. Dalším segmentem, na kterém společnost OHL ŽS působí, je segment pozemních staveb. Všechny přední firmy v celkovém hodnocení stavebního odvětví (Skanska, Metrostav, Strabag atd) si toto své postavení udržují i v hodnocení samostatného trhu pozemních staveb. Společnost OHL ŽS v oblasti pozemních staveb není dosud tak úspěšná. Proto právě tento segment je tím, na který se společnost OHL ŽS rozhodla při analýze konkurenčního postavení zaměřit. Předmětem analýzy konkurence je segment pozemních staveb u společností, které jsou vůdčími na trhu stavební produkce v České republice. Jedná se konkrétně o srovnání společnosti OHL ŽS, a.s. se společnostmi Skanska CZ, a.s., Metrostav, a.s., Strabag, a.s a VCES, a.s.

Cílem analýzy konkurenčního postavení firmy by mělo být zhodnocení její současné konkurenční situace, odhalení klíčových faktorů, které se na tomto konkurenčním postavení odrážejí a formulace konkurenční strategie do budoucna.

Východiskem pro zpracování práce byla analýza veškerých dostupných zdrojů informací. Jedná se o zdroje poskytující informace o stavu a vývoji stavebnictví jako celku, vývoji objemu stavebních prací, struktura stavební produkce, intenzity konkurence, podílu veřejných zakázek atd. Dále jde o zdroje poskytující informace o vlastní hodnocené firmě a o jejích konkurentech. V tomto případě je okruh veřejně dostupných zdrojů značně omezený, jedná se zejména o internetové stránky jednotlivých společností a jejich výroční zprávy.

Výsledkem analýzy je vytipování hlavních oblastí srovnávání skupiny konkurentů. Analýza konkurenční situace je tedy zaměřena na klíčové oblasti fungování těchto společností, kterými jsou oborový segment, marketing a obchod, finance a řízení a lidské zdroje. Pro názornou prezentaci finanční situace jsou výsledky finanční analýzy znázorněny formou spider grafů, které rovněž umožňují srovnání výsledků firmy s konkurencí. V rámci výše zmíněných oblastí je formou přehledu provedeno mezipodnikové srovnání vždy každého z konkurentů se společností OHL ŽS, a.s. Mezipodnikové srovnání nejbližších konkurentů umožňuje odhalit oblasti, ve kterých společnost OHL ŽS, a.s. dosahuje dobrých výsledků, a kde naopak dosahují lepších výsledků její konkurenti. Ze způsobů, kterými v daných oblastech působí konkurenti lze také vysledovat, jak je možné vlastní činnost zlepšit a který je ten nejméně úspěšný a nevhodnější

způsob, který pro zlepšení zvolit. Výsledky BCG analýzy pak slouží k získání přehledu o vývoji sledovaného segmentu v čase v porovnání s danými segmenty konkurentů.

2 Teoreticko-metodologická část

2.1 Konkurence

Konkurence je společně s vlastním podnikem, jeho zákazníky, dodavateli, distributory a prostředníky součástí tzv. mikroprostředí podniku. Tyto subjekty patří mezi ty faktory, které mají zásadní vliv na činnost podniku, na jeho způsobilost naplnit jeho hlavní funkci - uspokojovat potřeby svých zákazníků, a které může podnik jistým způsobem využít.

Podnik

Podnik je nutné vnímat ne jako statický celek, ale jako dynamický systém, u kterého je budoucí vývoj otázkou správného fungování a součinnosti všech dílčích organizačních jednotek. V tomto smyslu lze v rámci podniku rozlišit tzv. vnější a vnitřní mikroprostředí. Vnitřním mikroprostředím míníme právě všechny relevantní útvary podniku¹.

Zákazníci

Jsou jedním z nejvýznamnějších faktorů mikroprostředí. Přístup k zákazníkovi závisí na jeho typu. Zákazníky mohou být koneční spotřebitelé, mezi něž řadíme především individuální spotřebitele, ale také neziskové organizace, státní a veřejné organizace atd. Druhou skupinu zákazníků tvoří výrobní, obchodní a jiné organizace.

Dodavatelé

Dodavatelé ovlivňují možnosti podniku získávat v požadované kvalitě, množství a čase zdroje potřebné pro plnění jeho funkce. Je třeba sledovat možnosti a situaci dodavatelů, včetně jejich dlouhodobého vývoje. Jen tak je možné včas reagovat na nepříznivé jevy, které by mohly ze strany dodavatelů podniku ohrozit.

Distribuční články a prostředníci

Jde o organizace, které zajišťují zprostředkování nákupu a prodej zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury, organizace, které pomáhají financovat operace podniku nebo pojišťovat riziko spojené se směnou zboží. Některé patří do systémů distribučních cest.

Konkurence

Úspěšná existence podniku na trhu je závislá na jeho znalosti všech konkurentů a neustálé snaze uspokojit potřeby zákazníků lépe než to činí ostatní konkurenti. Na faktor konkurence lze pohlížet jednak jako na faktor ovlivnitelný (tím ho lze tedy zařadit do skupiny faktorů mikroprostředí), což se projevuje tím, že jej lze vhodně zvolenými nástroji marketingu do jisté

¹ BOUČKOVÁ, Jana a kol.: *Marketing*. 2003. str. 82.

míry usměrňovat. Na druhé straně má ovšem i charakter neovlivnitelný (čímž se řadí do skupiny faktorů makroprostředí).

Konkurenční prostředí má z hlediska spotřebitele velký význam, protože v jeho rámci podniky usilují o snížení nákladů na výrobu a prodej, zdokonalují své produkty a podmínky jejich užití, dosažené efekty používají především ke zvýšení svých obchodních obrátů, dělí se s odběrateli o výsledky, které byly dosaženy snížením nákladových položek atd.

Na existenci faktoru konkurence je firma nucena reagovat formulováním vhodné marketingové strategie, která by jí zajistila získání konkurenční výhody. Vypracování takové strategie musí odrážet rozmanitost podmínek na trhu, na které firma působí, zejména pak tržní podíl, charakter tržních segmentů, novost sortimentu, stadium životního cyklu výrobku atd.

Podle charakteru konkurenčního tlaku rozeznáváme dva základní typy konkurenčních aktivit: *komoditní* a *substituční konkurenci*.

*Komoditní konkurence*² je konkurencí mezi dodavateli stejného druhu zboží. Dělíme ji dále na *homogenní konkurenci*, která probíhá mezi dodavateli vzájemně zastupitelných výrobků, které se v podstatě neliší. Konkurojí si tedy hlavně cenou, dodacími či platebními podmínkami. Naproti tomu *heterogenní konkurence* vzniká mezi dodavateli výrobků, které mají vlastnosti, kterými jsou významně diferencovatelné. Mohou se lišit až tak, že se stávají vzájemně nezastupitelnými. Konkurenci je možné překonat vyšší kvalitou, zdokonaleným funkčních vlastností výrobku, designem apod. Cenová konkurence je možná v omezené míře.

*Substituční konkurence*³ vzniká mezi dodavateli zboží z různých oborů, které je však určeno jednomu okruhu spotřebitelů. Jde o konkurenci mezi dodavateli různých produktů, které slouží stejnému účelu, o konkurenci, která se snaží změnit spotřební návyky zákazníků ve prospěch vlastních výrobků, a o konkurenci inovacemi, kdy se podaří podniku vyvinout zcela nový výrobek, který uspokojuje současné potřeby zákazníků jinak a účinněji než dosavadní výrobky a nebo reaguje na nově vzniklé potřeby.

Mikroprostředí je zasazeno do mnohem širšího rámce, kterým je tzv. makroprostředí, v němž by měl podnik jednak nalézat příležitosti pro svůj budoucí rozvoj, ale kromě nich se v něm také vyskytují mnohá rizika, kterým musí úspěšný podnik umět čelit. Prvky makroprostředí působí na všechny účastníky trhu stejnou měrou. Za základní oblasti, které ovlivňují stav a dlouhodobý vývoj stavebního trhu jsou považovány následující veličiny⁴:

² BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena: a kol.: *Základy marketingu*. 2002. str. 30.

³ BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena: a kol.: *Základy marketingu*. 2002. str. 31.

⁴ PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing ve stavebnictví*. 2001. str. 59.

celkový stav hospodářství, stav techniky a technologie, demografický vývoj, právní a legislativní hospodářství včetně stavebnictví, ekologie.

- Stav hospodářství

Momentální a budoucí vývoj národního hospodářství má klíčový vliv na investiční aktivitu na stavebním trhu, která se odráží v celkové velikosti stavebního trhu i jeho jednotlivých segmentů. Tato investiční aktivita veřejných i soukromých investorů určuje, zda budou mít v budoucnu jednotlivé subjekty stavebního trhu dostatek příležitostí k rozvíjení své podnikatelské činnosti.

Růst stavební výroby je jedním ze základních indikátorů oživení národního hospodářství, proto každý subjekt působící na stavebním trhu musí analyzovat a prognózovat vývoj národního hospodářství. Analýza hospodářské situace a její prognóza by měla odrážet zejména vývoj HDP jako celku a jeho hodnotu na obyvatele, vývoj kupní síly obyvatelstva a agregátní poptávky, vývoj inflace, měnových kurzů, míry nezaměstnanosti, státního rozpočtu, platební bilance, kapitálového trhu atd.

- Technologie

Firmy působící na stavebním trhu musí reagovat na významné technologické změny a inovace, které se objevují na trhu. Právě pořizování speciální technologie klade vysoké požadavky na investiční aktivitu firmy do obnovy a zkvalitňování hmotného i nehmotného investičního majetku.

Jestliže firma včas nezachytí technologické trendy, představuje to pro ni hlavní bariéru vstupu do určitého segmentu trhu nebo důvod k odchodu z něj. Bez adekvátní reakce na technologické změny firma není schopna v delším časovém horizontu držet krok se svými hlavními konkurenty ani vyhovět stále náročnějším požadavkům zadavatelů zakázek.

- Demografické a sociální okolí

Analýza demografických trendů má nezastupitelný význam zejména při odhadu velikosti potenciální poptávky po stavebních pracích v některých segmentech stavebního trhu. Regionální rozložení obyvatelstva, jeho celkový počet, míra koncentrace do určitých lokalit a migrační trendy ovlivňující teritoriální rozložení poptávky a potřeb na vybudování prakticky všech typů stavebních děl. Výrazně se tato situace projevuje zejména v bytové výstavbě, dopravních stavbách či některých typech občanské výstavby.

- Politika a legislativa

Legislativní rámec podnikání se ve vztahu k podnikům působícím na stavebním trhu projevuje ve třech oblastech. Prvním okruhem jsou normy upravující obecné podmínky

podnikatelské činnosti (obchodní právo, živnostenské právo, daňové zákony atd.). Druhou skupinou je pak legislativa určující způsoby a možnosti účastí v soutěžích na dodavatele stavebních děl, jde konkrétně o zákon o zadávání veřejných zakázek. Třetí oblastí jsou technické normy, požadavky certifikací Mezinárodní organizace pro certifikaci ISO, které upravují stavební práce, jejich postupy a výsledné parametry stavebních konstrukcí a děl.

Podmínky stavební činnosti jsou upraveny v zákoně o územním plánování a stavebním řádu. Stále větší vliv na stavebnictví mají zákony týkající se ochrany životního prostředí, a to jak během vlastní výstavby stavebního díla, tak i po celou dobu jeho užívání včetně závěrečné likvidace.

Také stupeň propojení mocenských a hospodářských složek státu a napojení stavební firmy na ně ve formě lobbingu a jiných činností zejména v zakázkách veřejného charakteru je neopomenutelnou veličinou rozhodující v dnešní situaci o uplatnění stavebních kapacit firmy.

- Ekologie

Monitorování oblastí spojené s ochranou životního prostředí se soustřeďuje jednak na legislativní podmínky, zmíněné výše, ale také na stavební aktivity ekologického charakteru financované privátními domácími společnostmi, státním sektorem nebo za finanční pomoci EU.

Není možné opomenout ani nároky na recyklaci stavebních materiálů, postupnou spotřebu neobnovitelných surovin a problém jejich substituce surovinami jinými. Proto je třeba vzít v úvahu ekologii jako jednu z hlavních hybných sil moderního stavebnictví zejména s důrazem na segment stavebního trhu, který se stavbami pro ekologii zabývá. V zájmu stavební firmy participující na realizaci stavebních děl sloužících ke zlepšení životního prostředí je, aby sledovala vývoj v této oblasti a reagovala na patřičné zakázky, které přicházejí na stavební trh.

Možnost firmy ovlivňovat výběr materiálů, resp. technologií použitých při výstavbě je omezena v případě, že stavební firma realizuje pouze vlastní výstavbu podle již schváleného stavebního povolení. V tomto případě jsou používané materiály již specifikovány a firma ztrácí možnost ovlivnit jejich výběr. V této situaci je způsobem možného prosazení výběru vhodných materiálů působení na projektanta nebo navržení lepšího řešení přímo investorovi. To vše se ovšem odvíjí také od výše rozpočtu, kdy investoři a zejména veřejní investoři preferují většinou nejnižší cenu a použití ekologických materiálů bývá v porovnání s nejlevnější variantou zpravidla dražším řešením.

2.2 Specifika stavebnictví

Stavebnictví se vyznačuje některými aspekty⁵, které z hlediska jejich unikátní povahy nelze nalézt v dalších odvětvích hospodářství. Stavební trh se vyznačuje značnou náročností na kapitál a jeho pomalý obrat, smlouva mezi investorem a dodavatelem je komplikovaná a unikátní, jde o smlouvu o dílo, investoři mají různý charakter – veřejný nebo soukromý, požadavky podle typů staveb resp. stavebních oborů jsou rozmanité, různý je i způsob zadávání stavby – výběrovým řízením, různými druhy kontraktů atd. Poptávka ve stavebnictví je velmi citlivá na stav národního hospodářství. Podnikatelé (strana nabídky, tedy stavební firmy, projektanti, výrobci stavebních hmot) na stavebním trhu musí být certifikováni, autorizováni.

V porovnáním s průmyslem pro stavebnictví platí:

- stavby se nevyrábějí do zásoby (určitý rozdíl nastává v případě developerských firem),
- působí klimatické vlivy, proto je nutné zohledňovat sezónnost při výstavbě (např. omezení při provádění zemních prací v zimě atd.),
- výroba je téměř individuální,
- pracoviště (staveniště) jsou dočasným místem výroby,
- velká fluktuace pracovníků,
- manuální náročnost,
- velké rozměry a hmotnost stavby,
- nepřemístitelnost stavby, pevné spojení s pozemkem a s tím související nutnost stěhování výroby za místem výstavby,
- materiálová náročnost stavební výroby.

2.2.1 Vstupní a výstupní bariéry stavebního trhu

Složitost a náročnost realizace stavebního díla je dána především jeho velikostí, velkým množstvím použitých materiálů a technologií a v neposlední řadě také rozmanitostí stavebních profesí, které se účastní realizace.

Každý segment stavebního trhu se vyznačuje určitými specifickými nároky na stavební firmu. Různorodost stavebních děl je značná, aktivní činnost v jakémkoliv segmentu tohoto trhu s sebou přináší speciální nároky na technickou, technologickou, organizační a profesně-zaměstnaneckou vybavenost podniku. Firmy musí být na stavebním trhu **certifikovány** pro

⁵ PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing ve stavebnictví*. 2001. str. 43.

jednotlivé činnosti⁶, resp. musí prokázat, že v daném oboru disponují autorizovanými osobami. Tyto certifikace (autorizace) slouží k tomu, aby z aktivního působení ve stavebnictví byly vyřazeny ty společnosti (osoby), které nemají potřebné znalosti a praxi. Podobně i výrobci stavebních materiálů musí své výrobky opatřit **atestem a certifikáty státní zkušebny**.

Schopnost stavební firmy úspěšně působit v některém vysoce specializovaném segmentu trhu vyžaduje především silnou kapitálovou pozici podniku a značné investice do technického a technologického parku. Je ale pravda, že právě díky této vysoké specializovanosti těchto segmentů v nich není tak silná konkurence jako například v oblasti některých typů pozemního stavitelství. Pokud v těchto segmentech dojde k k útlumu investic a tím i stavební aktivity, přináší s sebou částečný nebo úplný odchod z tržního segmentu obrovské problémy. Projevují se zejména v malé likviditě specializovaných strojů a technologií. Nemožnost využít celkový potenciál speciálního a nákladného stavebního stroje představuje pro menší specializovanou firmu často i existenční potíže.

2.2.2 Struktura stavebního trhu

Stavební trh je uceleným vymezeným prostorem (**mikroprostředím**), kde dochází k realizaci celé řady aktivit. Trh má svou vnitřní strukturu, která je poměrně komplikovaná. z hlediska marketingu lze rozlišit následné subtrhy⁷ v rámci stavebního trhu:

- trh realizace stavebních děl,
- trh stavebních hmot a technologických celků,
- trh stavebního servisu,
- trh nemovitostí.

Těžištěm celého stavebního trhu je **trh realizace stavebních děl**. Zde dochází ke vzniku stavebního díla, střetává se zde poptávka investora s nabídkou zhotovitele – stavební firmy. Stavebním dílem může být jak novostavba, tak i rekonstrukce či modernizace stavby stávajících. Do této oblasti zahrnujeme i údržbu a opravy objektů stavebního charakteru, která probíhá po celou dobu životnosti stavebního díla. Z tohoto hlediska lze trh stavebních děl rozdělit na rozdělit na trh novostaveb a trh rekonstrukcí, do něhož spadá i modernizace.

Z hlediska účelu stavby dělíme trh stavebních děl do jednotlivých typových segmentů trhu neboli stavebních oborů⁸. Každý tento segment představuje specializované nároky na zázemí stavebního podniku, jestliže tento podnik hodlá být v daném segmentu aktivní. Rovněž

⁶ PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing ve stavebnictví*. 2001. str. 49.

⁷ PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing ve stavebnictví*. 2001. str. 56.

⁸ PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing ve stavebnictví*. 2001. str. 67.

z charakteru jednotlivých děl vyplývá nutnost odlišného marketingového působení firem na trhu (práce se zákazníkem, konkurencí, veřejným míněním i státními orgány). Segmentace trhu z funkčního hlediska (z hlediska stavebních děl) je následující:

- budovy a haly občanské výstavby (budovy a haly pro obchod a služby, administrativu, kulturu, sport, stravování atd.),
- bytová výstavba,
- budovy a haly průmyslové výstavby,
- dopravní stavby (silnice, dálnice, železnice, letiště, parkoviště atd.)
- vodohospodářské stavby (úpravy toků, kanály, hráze, jezy, studny atd.),
- objekty pozemní včetně důlních (šachty, štoly, tunely, garáže atd.),
- ostatní inženýrské stavby (vodovody, kanalizace, plynovody, skládky atd.),
- ostatní stavby (komíny atd.).

Podrobnější členění z hlediska funkčního, teda dle stavebních děl uvádí Klasifikace stavebních děl (CZ-CC) Českého statistického úřadu, která je uvedena v příloze č.2.

Dalším možným rozdělení trhu stavebních děl je rozdělení podle investora⁹. Trh dělíme na zakázky veřejných investorů, jejichž množství a finanční objemy závisejí na hospodářské situaci státu, jeho hospodářské politice a investičních prioritách státního rozpočtu a rozpočtů měst a obcí. Veřejné zakázky zadává dle zákona o zadávání veřejných zakázek určitý článek státní správy nebo podniky se státní majetkovou účastí, na jehož záměr budou veřejné peníze použity. V tomto případě si stavební firma musí vytvořit dlouhodobé vazby na státní správu, aby se zvětšila pravděpodobnost získání zakázky (např. referencemi a výsledky z minulých realizovaných staveb a určitou úrovní a intenzitou komunikace). Další zakázky pocházejí od soukromých investorů.

Sekundárními trhy podporujícími primární trh realizace stavebních děl jsou **trh stavebních hmot a technologických celků** a **trh stavebního servisu**, který se skládá z trhu projekčních a poradenských kanceláří a trhu stavebních strojů a zařízení.

Po zhotovení stavebního díla jsou určeny podmínky jeho užívání v rámci kolaudačního řízení a stavba se stává součástí **trhu nemovitostí**.

⁹ PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing ve stavebnictví*. 2001. str. 71.

2.2.3 Subjekty působící na stavebním trhu

Na stavebním trhu, jakožto na samostatném specifickém trhu, který je dále strukturován do vzájemně propojených subtrhů, rozvíjí svoje aktivity celá řada subjektů. Některé z nich jsou činné na všech subtržích stavebního trhu, některé pak jen na subtržích vybraných.

Mezi nejvýznamnější subjekty patří **investor**. Jde o právnickou nebo fyzickou osobu nebo domácnost vynakládající finanční prostředky na stavbu. Investor může mít charakter soukromý, který vynakládá na stavbu pouze soukromé finanční prostředky je buďto investorem individuálním (domácnosti a podnikatelské subjekty) nebo institucionální (banky,pojišťovny atd.). Podnikatelskými subjekty v této souvislosti mohou být stavební firmy, ostatní firmy nebo developer. V případě, že investor vynakládá na stavbu veřejné finanční prostředky, jedná se o veřejného investora (státní orgány, obce, města, nevýdělečné a příspěvkové organizace).

Dodavatel nebo také zhotovitel je fyzická nebo právnická osoba, která uskutečňuje stavební a montážní práce pro stavbu. Dodavatel je stavební firma. Každý dodavatel může mít rovněž řadu subdodavatelů, kteří se na dodávce stavby určitým vymezeným způsobem podílejí. Dodavatel vypracovává zadavateli výběrového řízení nabídku na realizaci stavby, zpracovává vlastní výrobní přípravu stavby a zajišťuje vlastní výstavbu, řízení a koordinaci prací. Investor dohlíží na průběh výstavby, zajišťuje technický dozor (často přes inženýrskou organizaci).

Projekční kancelář je dodavatelem projektu stavby, vykonává projekční práce popřípadě další činnosti. Působí buď jako samostatný subjekt nebo jako organizační jednotka stavební firmy. Jejím úkolem je vypracovávat jednotlivé stupně projektové dokumentace stavby, vykonává autorský dozor v průběhu realizace stavby a může zajišťovat i inženýrskou činnost, kterou obvykle vykonává **inženýrská kancelář**. Jde opět fyzickou nebo právnickou osobu, která zajišťuje služby pro jednotlivé subjekty trhu, především přímé účastníky výstavby. K těmto službám patří zajištění projektové dokumentace stavby, organizování a řízení stavby, zajištění veřejnoprávního projednání stavby, vykonávání odborného dozoru při vlastní stavbě a poradenská činnost.

Developer organizuje, rozvíjí a řídí výstavbové projekty, vzniklou stavbu většinou neužívá, ale snaží se ji prodat na trhu nemovitostí či pronajmout. Stavební záměr sám financuje (je investorem), nebo je investorem jiný subjekt. Developerem může být realitní kancelář, inženýrská organizace nebo stavební firma. Mezi činnosti, které developer vykonává patří zajištění průzkumu trhu a okolí, formulace podnikatelského záměru, vyhledávání a získání vhodného pozemku, veřejnoprávní projednání projektu, zajištění financování projektu nebo prodej či pronájem realizované stavby.

Banky jsou stále úžeji spojeny s výstavbou prostřednictvím poskytování bankovních záruk a garancí (k zajištění rizika), pro projektové financování poskytují prostředky pro financování výstavby.

Dalšími subjekty, které působí na stavebním trhu jsou stavebník, uživatel, kupující, prodejce nemovitostí, orgány státní správy, výrobce a prodejce stavebních hmot, technologických celků, stavebních strojů a zařízení a v poslední řadě domácnosti¹⁰.

2.2.4 Analýza hlavních konkurentů

Každý podnikatelský subjekt, který působí na stavebním trhu musí sledovat především vývoj a strukturu poptávky a situaci svých největších konkurentů. Aby byl subjekt schopen porovnat svou situaci se situací hlavních konkurentů, musí také dokonale znát situaci vlastní firmy.

Analýza konkurenční pozice směřuje k pochopení toho, co tvoří podstatu konkurenční pozice, jak je pevná, čím je napadnutelná a jak se konkurenční pozice mění v čase. Obvykle se zkoumají hlavní charakteristiky odvětví, ve kterém analyzovaná firma pracuje, klíčové prvky konkurenční pozice sledované firmy a její vývoj v čase a základní prvky strategie, kterou firma uplatňuje k zajištění své konkurenční pozice.

V rámci hlavních charakteristik odvětví se sleduje především míra koncentrace v odvětví, ziskovost dosahovaná v odvětví, bariéry vstupu a výstupu, tempo růstu odvětví a intenzita konkurence. Mezi klíčové prvky konkurenční pozice patří velikost firmy, tržní podíl, zákaznická orientace, výzkum a vývoj, přístup k technologiím, kvalifikace a jiné, které jsou charakteristické pro danou situaci¹¹.

Analýza hlavních konkurenčních firem by měla obsahovat analýzu vlastnické struktury, analýzu organizační struktury, analýzu majetkových účastí v podniku, analýzu marketingové situace a její prognózu, analýzu hospodářské situace a její prognózu, analýzu silných a slabých stránek, analýzu současných cílů firmy¹².

Analýza vlastnické struktury

Vlastnická struktura a její stabilita ukazují, jaké pravděpodobné zájmy vlastníků svou činností ve firmě sleduje a jaké kroky se dají očekávat do budoucna. Na českém trhu lze vysledovat dva základní způsoby chování. Jednak chování vlastníků, kteří stojí uvnitř stavební

¹⁰ PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing ve stavebnictví*. 2001. str. 62-64.

¹¹ PŘÍBOVÁ, Marie a kol.: *Analýza konkurence a trhu*. 1998. str. 11.

¹² PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing ve stavebnictví*. 2001. str. 82-87.

firmy, a dále vlastníků, kterými jsou různé bankovní nebo nebankovní investiční fondy. Tyto fondy většinou nesledují dlouhodobý pozitivní rozvoj stavební firmy, ale naopak se snaží za kratší časové období dosáhnout růstových parametrů podniku a tím zvýšit tržní cenu akcií, které vlastní. Naopak, je-li majoritním vlastníkem jiná stavební firma, potom má ve většině případů zájem na rozvoji této vlastněné společnosti a snaží se z ní vytvořit buď univerzální stavební firmu se širokým polem působnosti, nebo ji naopak vyprofilovat jako vynikajícího specialistu na určitý segment stavebního trhu. Mnoho podniků, ať už českých nebo zahraničních, které se snaží proniknout do určité, jimi dosud neobsazené, části trhu, volí cestu nákupu v tomto segmentu saturované stavební firmy, která jim pak průnik umožní.

Podmnožinou analýzy vlastnické struktury je **analýza majetkových účastí podniku**, která ukazuje šířku záběru podniku v podobě majetkových účastí v dalších firmách stavebního i nestavebního charakteru. Je tedy indikátorem míry vertikální integrace podniku, čili schopnosti a možnosti do určité míry ovládat či ovlivňovat řetězec procesů v rámci výstavbového projektu.

Analýza organizační struktury

Rozbor organizační struktury stavebního podniku ukazuje, jaké je rozmístění jednotlivých organizačních jednotek firmy na území republiky nebo v zahraničí, tzn. jakou územní část stavebního trhu je firma schopna stavebně pokrýt.

Rovněž struktura společnosti z hlediska svého řízení dává signál o tom, jak složité jsou rozhodovací struktury (kolik stupňů řízení v podniku existuje), a tedy nakolik flexibilní jsou přijímaná rozhodnutí.

Při analýze organizační struktury se často používá studie typu benchmarking. Jde o soustavný, systematický proces, který umožňuje porovnat výsledky vlastní firmy se špičkovými výkony v oboru. Umožňuje zjišťovat, jak ostatní podniky v oboru dosáhly úspěchu. Používá se v oblastech, kdy lze načerpat inspiraci a konkrétní náměty na zlepšení ve srovnávané firmě, ale i pro vytipování oblastí, do kterých by se naopak nemělo zasahovat. Východiskem pro benchmarkingovou analýzu je nalezení jiných firem, které se zabývají podobnými operacemi s mimořádnými výsledky, a podrobná analýza, jak těchto výsledků bylo dosaženo¹³. Benchmarking je považován za účinný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti firem, protože mapuje rozdíly v oblastech efektivnosti srovnávací a srovnávané firmy¹⁴.

¹³ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol.: *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1997. str. 10.

¹⁴ PŘÍBOVÁ, Marie a kol.: *Analýza konkurence a trhu*. 1998. str. 10-11.

Analýza marketingové situace a její prognóza

Vývoj postavení konkurenta na trhu jako celku a v jednotlivých segmentech trhu je významnou informací pro určování jeho pozice a vytváří významné signály pro predikci budoucího chování těchto konkurenčních stavebních firem.

Je třeba sledovat vývoj celkového objemu stavebních prací i prací realizovaných v jednotlivých segmentech v běžných i stálých cenách, podíl výkonů podniku na celkovém trhu v jednotlivých segmentech a rovněž meziroční změny všech těchto faktorů. Tyto informace slouží k vytvoření obrazu o dosavadní významnosti trhů pro analyzovaného konkurenta. Jestliže se tento obraz o konkurenční stavební firmě ještě doplní obecným hodnocením oborových segmentů trhu, je možné určit budoucí intenzitu aktivit konkurenta v každém segmentu. Skladba investorů z hlediska jejich soukromého či veřejného charakteru potom ukazuje míru závislosti podniku na obou typech zdrojů financování zakázek.

Analýza hospodářské situace a její prognóza

Zhodnocení hospodářské situace konkurenční stavební firmy dává signál o tom, zda je podnik schopen účastnit se soutěží na takové typy stavebních děl, kde je vyžadována vysoká bankovní garance, zda je schopen poskytnout dodavateli překlenovací úvěr či akceptovat pozastávku při dokončování stavby. Také účast firmy v soutěži na dodávku takové stavby, která patří svým charakterem do segmentu, kde firma dosud nepůsobila, informuje o tom, že se podnik snaží do tohoto nového segmentu proniknout. Tato penetrace je zpravidla spojena s vysokými nároky na cash-flow podniku, a tedy i na dobrou finanční situaci firmy. Rovněž možnost dodavatele provádět manipulace s nabídkovou cenou, která se do určité míry liší od celkových vykalkulovaných nákladů, je značně závislá na finančním zdraví podniku. Zadavatele na jednom z předních míst zajímá, zda je dodavatel dostatečně finančně silný k tomu, aby stavbu řádně dokončil, z čehož plyne nutnost disponovat zejména potřebným provozním kapitálem. Výdaj finančních prostředků je spojen s nutností udržovat goodwill společnosti na odpovídající úrovni. Jen tak společnost zvyšuje svoji šanci na získání zakázky.

Pro kvalitní finanční řízení podniku je třeba sledovat vývoj základních ekonomických veličin (výkony, zisk před zdanění a po něm, aktiva celkem, stálá aktiva, vlastní kapitál, cizí zdroje, počet pracovníků) a dále vývoj poměrových ukazatelů charakterizujících situaci firmy v oblasti rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. Dále pak novější přístupy, které přispívají k vyhodnocování finančního zdraví firmy, spočívající ve sledování tzv. ekonomické přidané hodnoty EVA nebo WACC – minimalizace průměrných nákladů na kapitál firmy.

Analýza silných a slabých stránek (SW)

Výše zmíněné analýzy představují informační základnu pro provedení rozboru SW (strengths, weaknesses), silných a slabých stránek jednotlivých firem působících na stavebním trhu. Jde o analýzu jednotlivých funkcí firmy, především jde o funkci marketingovou, výrobní, finanční, řídicí, které porovnáváme s úrovní dosahovanou konkurenty. Pro srovnání se obvykle vybírá z několika možností. Lze se srovnávat s konkurentem, který je těsně před srovnávanou firmou. Výsledkem pak je jasné zhodnocení toho, na čem lze stavět, v čem je srovnávaná firma lepší, v jakých směrech se bude pravděpodobně rozvíjet další činnost (silné stránky), a kde je třeba výrazně přidat (slabé stránky), aby bylo dosaženo srovnatelné úrovně s nejbližším konkurentem. Lze se srovnávat s firmou, která je vůdcem na trhu nebo která je absolutním světovou špičkou. Výsledky, ke kterým se takovým postupem dospěje, je třeba hodnotit právě v tomto kontextu¹⁵.

V SW analýze je třeba zejména zhodnotit:

- finanční sílu a zdraví firmy,
- míru její diverzifikace nebo naopak specializace,
- stabilitu vlastnické struktury,
- pozici v jednotlivých částech trhu (dle územní působnosti a druhového členění staveb),
- strukturu a stabilitu zadavatelů zakázek, míru závislosti na veřejných zakázkách,
- míru flexibility,
- schopnost pronikat do nových segmentů (trhů),
- technickou a technologickou úroveň,
- složitost a účelnost organizační struktury,
- goodwill podniku.

Tato SW analýza je obvykle doplňována ještě OT (opportunities, threats) analýzou, která spočívá v rozboru příležitostí a hrozeb trhu, se kterými bude firma v budoucnu konfrontována a na které by se měla připravit.

Analýza současných cílů firmy

Cíle firmy by měly být odvozeny především z pozorování způsobů chování analyzovaného podniku na trhu: jestli se podnik snaží udržet svoji pozici v jednotlivých segmentech (trzích), zda některý segment opouští nebo naopak do některého nového se snaží

¹⁵ PŘÍBOVÁ, Marie a kol.: *Analýza konkurence a trhu*. 1998. str. 11.

penetrovat. V oblasti hospodářských cílů je nutno poznat cíle konkurentů z hlediska rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti pozici na kapitálovém trhu.

Na základě analyzování vývoje konkurenčních stavebních firem je možno stanovit jejich dlouhodobé cíle, odhadnout varianty strategií k nim vedoucí a určit tak chování těchto firem na trhu, tzn. určit jejich *reakční profil*¹⁶. Znalost pravděpodobného budoucího chování konkurenční firmy na trhu jako celku i v jednotlivých segmentech je stěžejní pro rozhodování vrcholového managementu podniku o jeho budoucím směřování a rozvoji.

Vedle analyzování konkurenčních firem a určování jejich charakteristik je neméně důležitou činností podniku sledování struktury a vývoje strany poptávky, tzn. zákazníků – investorů. Velikostní struktura investorů, jejich stabilita, jejich vývoj včetně těch částí podnikatelských záměrů, které se promítají v realizaci novostaveb či rekonstrukce stavebního díla a těsnost vazeb mezi stavební firmou a těmito rozhodujícími investory do značné míry ovlivňuje úspěch podniku v jednotlivých segmentech trhu. Bez získání zakázky od investora a jejího úspěšného provedení není možné dosáhnout růstu firmy.

2.3 Konkurenční strategie

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou nebo skrytou. Vypracovat konkurenční strategii znamená vypracovat širší zásady, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů. Konkurenční strategii lze chápat jako sled činností a přístupů, který má při správném realizaci firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených cílů v daném marketingovém prostředí a v daném okamžiku. Výběr nejvhodnější konkurenční strategie je nejvíce ovlivněn zejména přitažlivostí odvětví a konkurenčním postavením firmy v něm.¹⁷

2.3.1 Strukturální analýza

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu, protože vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi. Po tom, co firma určí všechny síly

¹⁶ PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing ve stavebnictví*. 2001. str. 86.

¹⁷ BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997. str. 71.

ovlivňující konkurenci v odvětví, může zformulovat své silné a slabé stránky a na jejich základě stanovit možné varianty konkurenční strategie.¹⁸

Při sestavení a výběru nejvhodnější konkurenční strategie pro danou firmu je důležité zanalyzovat pět základních dynamických konkurenčních faktorů, které determinují výše uvedenou přitažlivost odvětví. Tyto dynamické konkurenční faktory určují ve svém výsledném působení pravidla konkurenčních vztahů, jejichž působení je bezpodmínečně nutné nejen poznat a správně pochopit, ale využít je nebo vhodnou aktivitou změnit jejich působení ve prospěch vlastní firmy, neboť je prokázáno, že případná změna jednoho či více těchto faktorů může ve svých důsledcích vést i ke změně struktury odvětví a tím i jeho přitažlivosti.¹⁹

Mezi tyto dynamické faktory patří hrozba nově vstupující firem, hrozba substitučních výrobků nebo služeb, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření mezi existujícími firmami - konkurence v odvětví²⁰.

Všechny tyto subjekty jsou potenciálními konkurenty firem, které v odvětví již působí. Tyto dynamické faktory určují intenzitu a ziskovost v odvětví.

Hrozba nově vstupujících firem

Spočívá zejména v tom, že nově vstupující firmy se snaží získat podíl na trhu, vnášejí do něj novou kapacitu a také nové zdroje. Důsledkem toho je snížení cen nebo růst nákladů, tedy snížení ziskovosti odvětví. Stejně jako vstup nové firmy by měly být posuzovány akvizice firem již existujících v odvětví, protože ty se často snaží s prostřednictvím svým zdrojů vyvolat v odvětví otřesy. Významnost hrozby spočívající ve vstupu nových firem je přímo úměrná tendenci k růstu odvětví, tedy existenci nadprůměrných zisků v odvětví v porovnání s ostatními, a významnosti bariér vstupu do odvětví. Existuje šest hlavních zdrojů **bariér vstupu do odvětví**²¹.

- Úspory z rozsahu

Jedná se o snížení ceny za jednotku produkce jako důsledek zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Existují v podstatě dvě možné reakce firmy nově vstupující na trh na úspory z rozsahu realizované v odvětví. Tato firma může buď vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby, tím riskuje, že bude muset čelit silné reakci ze strany stávajících firem, nebo může do odvětví vstoupit s malým rozsahem produkce, ale v této situaci bude citelně pociťovat cenové

¹⁸ PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. VIII, 3.

¹⁹ BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997. str. 71.

²⁰ PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. 6.

²¹ PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. 7-14.

znevýhodnění s tímto malým rozsahem spojené. Může se teda snažit čelit vyšším nákladům nebo diverzifikovat svou produkci tak, aby nebyla závislá pouze na jenom daném odvětví.

- Diferenciace produktu

Vytváří bariéru vstupu tím, že klade na vstupující firmu vysoké nároky v podobě výdajů na překonání loajality zákazníků k existujícím firmám. Ty totiž mohou těžit ze svých zavedených značek a loajality zákazníků, která je důsledkem již dříve realizovaných akcí na podporu prodeje, ze servisu poskytovaného zákazníkům nebo z rozdílů mezi produkty. Překonání loajality zákazníků trvá obvykle delší dobu a zvýšené výdaje mohou vést k počátečním ztrátám firem.

- Kapitálová náročnost

Bariéru vstupu představuje nutnost investovat velké finanční částky jako podmínku konkurenceschopnosti. Kapitálová náročnost není spojena pouze s nákupem výrobních zařízení, ale může také představovat výdaje nutné na získání důvěry zákazníků nebo na nákup zásob atd.

- Přechodové náklady

Jde o jednorázové náklady, které musí podstoupit kupující, který přechází od produkce jednoho dodavatele k produkci od nového dodavatele. Konkrétně jde o prostředky na zaškolení zaměstnanců, na nákup doplňkového zařízení, na technickou pomoc atd. V případě, že bariéra tvořená přechodovými náklady je významná, musí firma nově vstupující na trh nabídnout kupujícím výrazně výhodnější ceny nebo podstatně vyšší kvalitu, aby byli ochotni změnit dodavatele.

- Přístup k distribučním kanálům

Je bariérou v tom smyslu, že distribuční kanály jsou zásobovány firmami již působícími v odvětví. Nově vstupující firma se je proto musí formou výhodných cen, podporou společné reklamy apod. přimět ke spolupráci. Na významu tato bariéra nabývá především tehdy, když jsou maloobchodní a velkoobchodní kanály pro produkt omezené a tehdy, když stávající firmy s distributory udržují dlouhodobé výjimečné vztahy. Může se vyskytnout i situace, že určitý distributor je spojen výhradně s určitým výrobcem, jde tedy o případ exkluzivní distribuce. Bariéra se často stává až nepřekonatelnou a jediným východiskem pro firmu zůstává vytvořit zcela nový distribuční kanál.

- Nákladová znevýhodnění nezávislá na rozsahu

Jde o taková nákladová zvýhodnění stávajících firem, která nově vstupující firmy nejsou schopné ovlivnit ať už rozsahem produkce nebo svou velikostí. Jde například o případ, kdy konkurenční firmy disponují technologií chráněnou patentem nebo výrobním tajemstvím,

disponují výhodným přístupem ke zdrojům surovin, mají výhodnou polohu, využívají preferenčních vládních subvencí atd.

- Vládní politika

Vláda má možnost limitovat nebo zcela zamezit vstupu nových firem do odvětví. Může tak učinit prostřednictvím takových nástrojů jakými je například udělování licencí, omezování přístupu k surovinám atd.

Hrozbu vstupu nových firem do odvětví může ovlivnit **očekávaná reakce stávajících firem**. Očekávání silné a bouřlivé reakce ze strany těchto firem může nově vstupující firmu až odradit.

Intenzita soupeření mezi existujícími firmami

Soupeření mezi existujícími firmami lze popsat jako kroky vedoucí k získání výhodného postavení. Mezi metody, které se v této souvislosti používají patří například cenová konkurence, reklamní kampaň, zlepšení servisu zákazníkům nebo poskytování nadstandardních záruk. Veškeré kroky, které mají za cíl zlepšit postavení firmy, mají významný vliv na chování jejich konkurentů, kteří se snaží reagovat odvetou. Tento konkurenční boj, pokud je vyhrocen, může mít zásadní vliv jak na firmu, tak i na celé odvětví. Jde zejména o důsledky vyhroceného cenového boje, jehož negativním důsledkem je zhoršení ziskovosti celého odvětví²².

Intenzita soupeření závisí na následujících faktorech²³:

- stupeň koncentrace - vysoký stupeň koncentrace je charakteristický malým počtem firem s velkým tržním podílem v odvětví a aktivita jednoho z účastníků konkurence vyvolá okamžité reakce konkurentů,
- diferenciací výrobků – při méně výrazné diferenciaci výrobků se konkurenční boj oslabuje,
- změna velikosti trhu – při zvětšení trhu se konkurenční boj opět zeslabuje,
- struktura nákladů – při výraznějším podílu fixních nákladů a při zmenšujícím se trhu se konkurenční boj zotřuje,
- rostoucí výrobní kapacita – pokud se zvětšuje výrobní kapacita rychleji než roste trh dochází k zotřování konkurenčního boje,
- práh odstoupení – pokud při zmenšování trhu je pro dodavatele relativně obtížně trh opustit, pak se konkurenční boj zotřuje.

²² PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. 17-18.

²³ BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997. str. 72.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

V některých případech je velmi obtížné už samotné vytipování produktů, které mohou plnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví.

Hrozba substitutů spočívá v omezení výnosů odvětví určováním cenových stropů. Největší význam by měl být přikládán substitutům, které se díky své zlepšující se cenové situaci mohou přiblížit produkci v odvětví nebo jsou vyráběny v odvětvích, ve kterých je dosahováno vysokého zisku²⁴. Substituty jsou významnou hrozbou především, když se zvyšuje jejich poměr kvalita a cena, když kupující flexibilně reagují na nabídku nebo když kupující z důvodu přechodu na substituční výrobek nemusí investovat²⁵.

Vyjednávací vliv odběratelů

Vliv odběratelů se v odvětví projevuje jejich úsilím o vyšší kvalitu výrobků a služeb, o snížení cen a tím snižují ziskovost odvětví. Daná skupina odběratelů nabývá na významu zejména tehdy, je-li koncentrovaná nebo nakupuje velké množství ve vztahu k celkovému objemu prodeje dodavatele. Její důležitost je ještě významnější, když jde o odvětví s vysokými fixními náklady.

Skupina rovněž nabývá na významu, jestliže produkty, které odběratel v daném odvětví nakupuje, tvoří podstatnou část jeho nákladů nebo nákupů. V tomto případě bývá odběratel mnohem citlivější na cenu, než v případě, kdy nákup netvoří podstatnou položku v jeho nákladech.

Dalším z významných zdrojů vyjednávací síly dodavatelů je situace, kdy produkty, které odběratel v odvětví nakupuje jsou standardní a nediferencované. V takové situaci jsou substituty snadno dostupné a pro odběratele není těžké najít náhradního dodavatele. Tím může jednotlivé dodavatele stavět proti sobě. Podobně je tomu i v případě, že v souvislosti s přechodem k jinému dodavateli odběrateli nehrozí žádné přechodové náklady.

Jestliže odběratel dosahuje nízkého zisku, zvyšuje se jeho citlivost na ceny. Snaží se tedy využít každé příležitosti ke snížení nákladů a vyhledávají výhodné ceny. Naproti tomu, odběratelé, u nichž nákup daného produktu nepředstavuje významnou položku, raději z hlediska dlouhodobé zájmu na ekonomickém zdraví nechávají dodavatelům určitou volnost v tomto směru.

V případě, kdy odběratelé vytvářejí hrozbu zpětné integrace, mohou dodavatele nutit k určitým ústupkům. Hrozí-li odběratele tzv. zúženou integrací, tj. když hodlá daný produkt

²⁴ PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. 23-25.

²⁵ BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997. str. 73.

vyrábět sám, je situace pro dodavatele ještě komplikovanější v tom, že odběratel takto získává detailní informace o nákladech, což jim poskytuje při dalším vyjednávání velkou výhodu. K jistému vyrovnání sil může dojít tehdy, když firmy z odvětví začnou hrozit integrací do odvětví odběratele.

K oslabení vyjednávací síly obvykle dochází i v případě, že kvalita odběratelova produktu je do značné míry závislá na kvalitě produktu dodavatelova odvětví. Odběratel je pak méně citlivý na cenu.

Vyjednávací pozice odběratele je naopak tím více posílena, čím větším množstvím informací disponuje. Jde o informace o poptávce, skutečných tržních cenách nebo o nákladech dodavatele.

Dodavatel má jistou možnost ovlivnit významnost vyjednávací síly odběratelů a to jejich výběrem. I v rámci jednoho odvětví se totiž vyskytují segmenty, kteří mají menší vliv a proto jsou také méně citliví na cenu než ostatní.²⁶

Vyjednávací vliv dodavatelů

Ten spočívá zejména v jejich možnosti ovlivňovat cenu a případně i kvalitu jimi dodávaných produktů, čehož jsou schopni během vyjednávání využívat. Tento vliv je významný zejména u těch odvětví, která nejsou schopna zvýšené ceny kompenzovat. Dochází tak k výraznému snížení jejich ziskovosti. Dodavatelé mají ve vyjednávání tím silnější postavení, čím:

- unikátnější je jejich produkt nebo významnější přechodové náklady,
- menší je jejich počet,
- vyšší je význam jejich dodávky pro odběratele,
- jednodušší je možnost jejich integrace,
- méně významným zákazníkem pro ně odběratel je.²⁷

²⁶ PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. 25-27.

²⁷ BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997. str. 73.

2.4 BCG matice

BCG matici²⁸ nebo také matici růst - podíl vytvořila v roce 1970 Boston Consulting Group, aby jí pomohla v analýze jejich podnikových jednotek a produktových řad. Zejména měla pomoci zodpovědět otázku, kam alokovat prostředky.

Konstrukce BCG matice spočívá v sestrojení rozptylového grafu, do kterého se vynášejí jednotlivé podnikové jednotky nebo produkty či produktové řady ve formě kola, jehož velikost odpovídá tržbám jednotky, produktu či produktové řady, podle jejich relativního tržního podílu (osa x) a podle míry růstu jim odpovídajícího odvětví (osa y). Takto se rozdělí jednotlivé podnikové jednotky na 4 různé typy:

- *dojné krávy* - jednotky s vysokým tržním podílem na málo rostoucím trhu. Tyto jednotky typicky generují více prostředků, než je nutné k financování jejich chodu. Jsou považovány za stabilní a působí na vyzrálých trzích. Společnosti se snaží mít takových jednotek, produktů či produktových řad co nejvíce.
- *psi* - jednotky s malým tržním podílem nacházející na vyzrálých, pomalu rostoucích trzích. Tyto jednotky typicky ani negenerují zisky, ale ani nevykazují ztráty. Generují takové množství prostředků, které umožní financování jejich chodu. I když tyto jednotky přinášejí sociální výhody z toho pohledu, že poskytují pracovní místa, z účetního pohledu je tato jednotka bezcenná, protože negeneruje dostatečné množství prostředků pro společnost. Navíc snižuje hodnotu ukazatele rentability celkových aktiv, který je mnoha investory považován za jeden ze základních ukazatelů finančního zdraví podniku.
- *otazníky* - jednotky s malým tržním podílem situované na rychle rostoucím trhu. Tyto jednotky vyžadují značné množství finančních prostředků, aby zvýšily svůj tržní podíl. Cílem je v tomto případě vývoj jednotky do typu hvězda, jinak, když trh dopřeje a růst se zpomalí, jednotka může upadnout mezi psy.
- *hvězdy* - jednotky s velkým tržním podílem na rychle rostoucích trzích. Vyhlídkou ve vývoji tohoto typu jednotky je posun mezi dojné krávy. Udržení pozice leader trhu může vyžadovat další prostředky, které se ovšem vyplácejí, pokud se to podaří když se růst trhu zpomalí posunou se do kategorie dojných krav.

Cílem této analýzy je určení, které z jednotek rozvíjet, a které naopak prodat. Vyrovnané portfolio by mělo obsahovat hvězdy, které zajišťují budoucí růst podniku, dojné krávy, které generují prostředky pro financování tohoto růstu, a otazníky, které by se měly prostřednictvím těchto prostředků proměnit ve hvězdy.

²⁸ *Growth-share matrix*. Wikipedia.

Konstrukce BCG matice

- relativní tržní podíl - osa x

Indikuje míru generování finančních prostředků, čím vyšší tržní podíl, tím větší množství prostředků. Na osu se vynáší poměr tržního podílu jednotky, produktu nebo produktové řady k tržnímu podílu největšího konkurenta.

- míra růstu trhu - osa y

Růst tržního podílu na rychle rostoucím trhu je to, co společnosti usilují. Míra růstu relativního tržního podílu je obvykle vykoupena vyššími investicemi. Hranice je obvykle zvolena na 10% růstu trhu. Problém nastává v případě aplikace na velmi pomalu rostoucích trzích, jako je například většina trhů rychloobrátkového zboží, které vykazují růst okolo 1%, což je mimo rozsah, který BCG matice běžně uvažuje.

3 Praktická část

3.1 Popis trhu stavební produkce

Stavebnictví patří k nejdynamičtějším odvětvím ekonomiky, podílí se výrazně jak na zaměstnanosti (přibližně 450 tisíc zaměstnanců), tak i na HDP (v roce 2004 tvořilo stavebnictví 6,3% HDP). Patří k nejdynamičtějším odvětvím ekonomiky. V průběhu transformace stavebnictví prokázalo schopnost adaptovat se na tržní podmínky, vyrovnalo se se změnou poptávky, restrukturalizací výrobní základny, se zvyšujícími se nároky na kvalitu i architektonickou úroveň stavebních děl. Stavebnictví úspěšně následuje evropské trendy ve všech stavebních oborech²⁹.

Stavebnictví v České republice je charakteristické tím, že se opírá o vlastní výrobní i ekonomický potenciál, ale i o know-how zahraničních partnerů, kteří jsou významnými vlastníky největších stavebních společností se sídlem v České republice. Mezi stavebními společnostmi, které se pohybují v první desítce největších firem, zůstávají bez účasti zahraničního partnera pouze dvě firmy. Tržní struktura vytvořená stavebnictvím je jak z hlediska velikosti podniků, tak i z hlediska jejich organizačních právních forem tvořena klasickými dodavatelsko odběratelskými sítěmi se širokým zázemím subdodavatelů, developerských firem, architektů, projektantů, a s vazbami na aktivity v oblasti trhu s pozemky a ostatními nemovitostmi. V řadě oblastí je české stavebnictví na úrovni stavebnictví v zemích Evropské unie nebo se této úrovni přibližuje. Stavebnictví se významnou měrou podílí na obnově dynamiky celé české ekonomiky.

V první polovině 90.let minulého století dominovala stavebnictví výstavba nebytových nevýrobních budov, druhé polovině 90.letech určovaly trend stavebnictví inženýrské stavby, díky státním zakázkám na dopravní infrastrukturu. Obecně lze říci, že zahraniční investice jsou významným zdrojem financování investic a stavebních prací. Bytová výstavba, která mívá obvykle vedoucí postavení v zahraničních ekonomikách, se v České republice pohybuje stále na nižší úrovni.

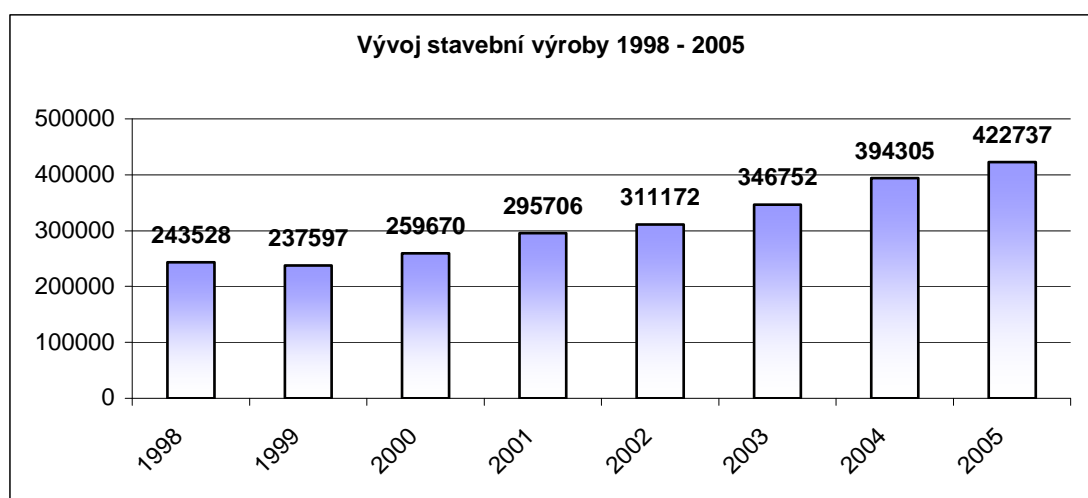
Z hlediska finančního lze poznamenat, že i když je vývoj rentability stavebních prací pozitivní, stále přetrvává nízká úroveň dosahovaného zisku stavebních podniků. Zejména v malých a středních podnicích je potom významným problémem nedostatek vlastního kapitálu, což jednak znesnadňuje přístup těchto subjektů k úvěrům, ale také znevýhodňuje jejich pozici

²⁹ POLÁN, Petr: *Stavebnictví České republiky 2006*. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006.

v soutěžích o zakázky, ke jsou obecně vyžadovány vysoké garance, případně i účast na financování výstavby.³⁰

Na stavebním trhu působí asi 160 tisíc podnikatelských subjektů včetně živností s hlavní činností ve stavebnictví, asi 2450 stavebních podniků má více než 20 zaměstnanců³¹.

Odvětví stavební výroby roste nepřetržitě od roku 1999. V roce 2004 stavební výroba vzrostla meziročně o 9,7%, což je nejvíce od roku 1993. V roce 2004 realizovaly stavební podniky práce za 394 mld. Kč. V roce 2005 růst celkové stavební výroby pokračoval, výroba vzrostla o 4,2%, ale tempo růst bylo v tomto případě pomalejší než v roce 2004. Byly provedeny práce za 422,7 mld. Kč. Vývoj stavební výroby znázorňuje následující graf (Obr. 1).



Obr. 1 Vývoj stavební výroby 1998 - 2005 (v mil. Kč) - podniky s více než 20 zaměstnanci a odhad malých podniků (do 19 zaměstnanců).

Zdroj : ČSÚ - Analýza vývoje stavebnictví v roce 2005.

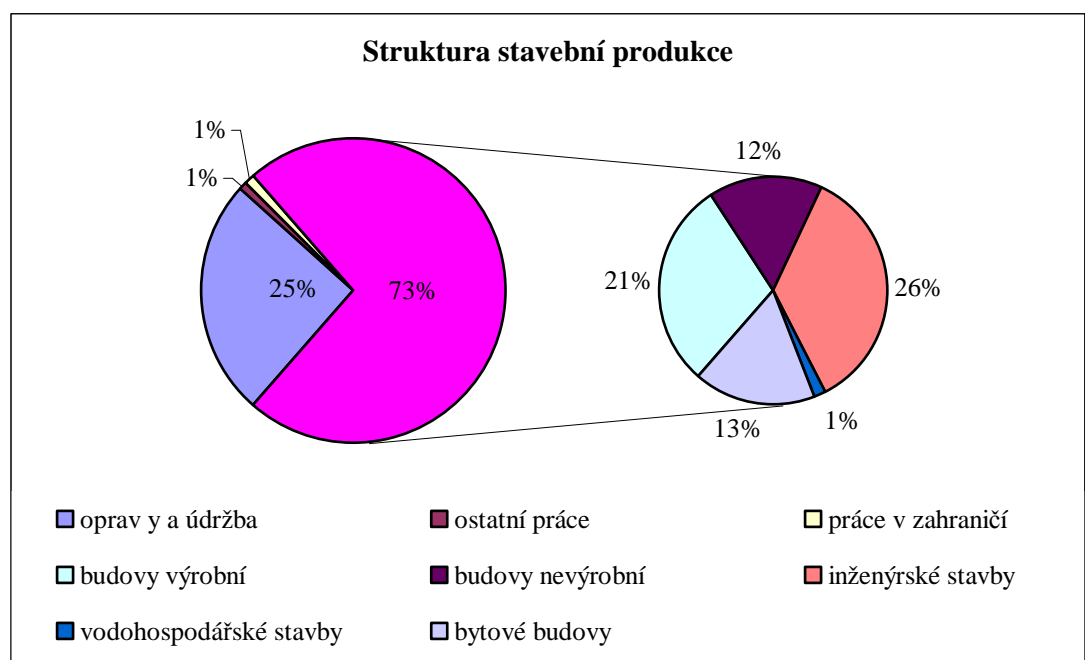
Tento růst byl v roce 2004 ovlivněn především koncentrací prací na velkých výstavbách inženýrského i pozemního stavitelství (obchvaty velkých měst, železniční koridory, metro a tramvajová trať v Praze, obchodní a společenská centra), rozvojem a realizací dalších významných developerských stavebních projektů, zejména zahraničních investorů a v neposlední řadě rozvojem bytové výstavby, který byl výrazně podpořen vývojem trhu hypotečních úvěrů a stavebního spoření a úrovní úrokových sazeb. Za růstem stavební výroby v roce 2005 pak stojí stejné příčiny, v druhé polovině roku 2005 pak navíc růst stavební výroby ovlivnily podpory mladým manželstvím.

³⁰ POLÁN, Petr: *Stavebnictví České republiky 2006*. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006.

³¹ TOP-STAV 100/2004. Svaz podnikatelů ve stavebnictví 2005.

3.1.1 Struktura stavební produkce

Základní charakteristikou tržní struktury stavebnictví je produkce pro investice – téměř tři čtvrtiny – 72,7%, tedy zboží s dlouhodobou životností, mnohdy 100 let a více. Do této skupiny se zahrnují bytové budovy (obytné domy, rodinné domy, nástavby a přístavby k nim), budovy výrobní (tovární haly, budovy pro zemědělství, obchod a dopravu), budovy nevýrobní (obchodní centra, školní, zdravotnické a administrativní budovy), inženýrské stavby (silnice, dálnice, mosty a tunely) a vodohospodářské stavby (hráze, jezy atd.) Oprava a údržba činila z celkové produkce asi 25% (25,2 % v roce 2004 a 24,8% v roce 2005), podíl ostatních prací i prací v zahraničí se jak v roce 2004, tak v roce 2005 pohybují okolo 1%.



Obr. 2 Struktura stavební produkce 2004.

Zdroj: ČSÚ - Analýza vývoje stavebnictví v roce 2004.

Strukturu nové výstavby v roce 2004 je znázorněna předchozí grafem. V roce 2005 je možné sledovat růst podílu bytové výstavby z 12,6% na 13,5%, což lze vysvětlit nejasnou situací okolo daňové sazby, tedy jejím původním očekávaným růstem z 5% na 19%. Lze rovněž pozorovat růst podílu inženýrských staveb z 25,8% na 28,3% v důsledku intenzivní výstavby dálnic. Roste podíl rovněž nevýrobních budov, z 11,8% na 13,4%. Růst v těchto oblastech byl kompenzován značným poklesem podílu v oblasti výrobních budov, a to z 21,4% na 16,4%. Vodohospodářské stavby nezaznamenaly žádnou změnu a tvoří v objemu nové výstavby stále 1,1%.

Stavební výrobu lze rozdělit na pozemní stavby a inženýrské stavby. Do pozemního stavitelství spadá bytová výstavba, občanská výstavba (stavby pro zdravotnictví, kulturu,

školství, administrativní budovy atd.) a průmyslové stavby. Do inženýrského (také dopravního) stavitelství spadají dopravní a vodohospodářské stavby. Následující tabulka (Tab. 1) zobrazuje rozdělení stavební výroby mezi pozemní a inženýrské stavby v letech 2000 až 2005. Jde o objem stavební výroby včetně oprav a údržby u podniků s více než 20 zaměstnanci.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pozemní stavby (v mil. Kč)	100 548	128 811	128 145	141 335	162 574	163 938
Inženýrské stavby (v mil. Kč)	63 356	81 934	94 320	105 230	108 210	118 329

Tab. 1 Vývoj pozemních a inženýrských staveb 2000 - 2005.

Zdroj: ČSÚ - Analýza vývoje stavebnictví v roce 2005.

3.1.2 Segment pozemního stavitelství

Stavebnictví v České republice patří mezi hlavní odvětví národního hospodářství a můžeme jej považovat za jeden z pilířů národní ekonomiky. V současné době vytváří 7% přidané hodnoty a zaměstnává kolem 9% osob pracujících v civilním sektoru³².

Segment pozemních staveb tvořil v roce 2004 z celkovém objemu stavebních prací podniků s více než 20 zaměstnanci téměř 59%.

3.1.3 Podíl veřejných zakázek

Ve stavebním průmyslu představují veřejné finance velmi významný zdroj financování, jejichž podíl tvoří více jak 40% celkových výnosů ve stavebnictví. Zejména pro dopravní infrastrukturu a ekologické projekty jsou významnými zdroje pocházející z předstupních a nyní ze strukturálních fondů Evropské unie.

Objem veřejných zakázek je ale závislý na hospodářské situaci státu. Vzhledem k současnému stavu veřejných financí, tedy k rostoucímu deficitu státního i krajských rozpočtů lze přepokládat, že bude docházet k časovým posunům realizací projektů nebo k jejich úplnému zrušení.

3.1.4 Intenzita konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví stavebnictví je vysoká a kooperace největších firem představuje významnou bariéru vstupu do odvětví. Výchozím dokumentem pro analýzu konkurence je každoročně zveřejňovaný žebříček stavebních firem TOP-STAV 100. Jedná se o pořadí největších 100 firem působících na trhu stavební produkce. Tento žebříček je stanovován podle objemu realizovaných tržeb. Firma OHL ŽS, a.s. se v roce 2004 umístila v tomto žebříčku na

³² SPS hodnotí stav českého stavebnictví. Svaz podnikatelů ve stavebnictví 2005.

5.místě. Při identifikaci nejbližších konkurentů lze uvažovat firmy, které se v jednotlivých letech vyskytují na prvních 10 příčkách tohoto žebříčku. Jejich přehled, společně s objemem výkonů (v mil. Kč) dosaženým v jednotlivých letech podniky v rámci stavebnictví jako celku uvádí následující tabulka (Tab. 2). Některé z uvedených podniků během sledovaného období změnily účtovací metody, výsledky hospodaření zjištěné novou metodou jsou uvedeny za lomítkem.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
OHL ŽS, a.s.	5 668	6 518	6 394	8 358/6351	8 070/6 173	7 313
skupina Skanska	21 301	25 345	20 562	25 150	25 840	29 813
Metrostav, a.s.	7 470	10 525	12 227	13 939	17 096	20 786
SSŽ, a.s.	x	9 649	11 134	12 869	14 889/12 684	15 307/15 112
Hochtief VSB, a.s.	1 981	4 199	3 961	5 125	5 090	x
Strabag, a.s.	x	7 093	8 284	11 107	14 616	x
Subterra, a.s.	2 803	3 614	3 920	4 834	3 745	4 076
VCES, a.s.	x	x	x	3 283	3 049	3 651
TCHAS, spol.s.r.o.	1 590	1 937	2 833	3 097	3 797	x
IMOS Brno, a.s.³³	1 347	1 588	2 453	3 099	5 243	x
PSJ holding, a.s.	x	2 287	2 080	1 424	1 363	x
Dálniční stavby Praha, a.s.	1 271	1 364	1 192	1 795	1 341	x

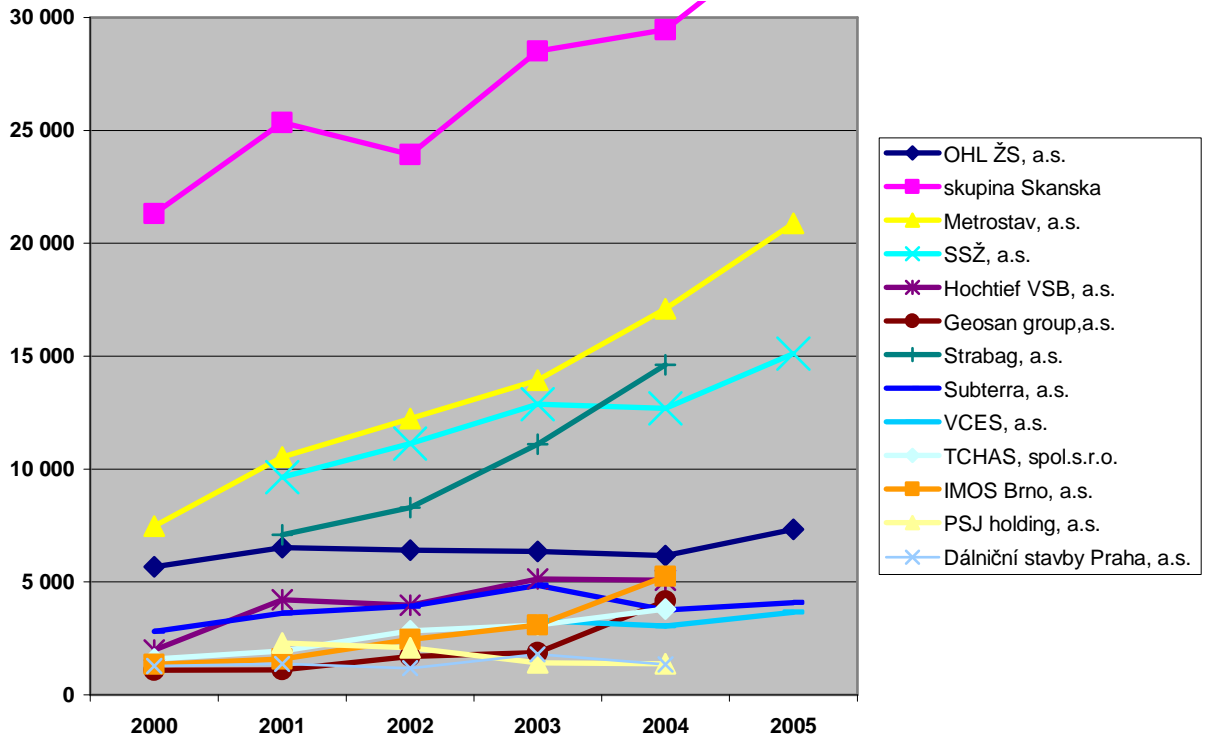
Tab. 2 Vývoj tržeb největších podniků působících ve stavebnictví.

Pro hodnocení jsou zvoleny výkony podniku z toho důvodu, že výkony používá Český statistický úřad ke zjišťování celkové stavební produkce. Podíl výkonů podniku na výkonech celkem zjištěných ČSÚ je pak vyjádřením přibližné velikosti tržního podílu firmy. V případě firem, které účtují v souladu s mezinárodními účetními standardy je položka výkonů nahrazena tržbami. Náplň těchto dvou položek není ovšem zcela totožná.

Na základě údajů z předchozí tabulky je sestrojen následující graf (Obr. 3). V grafu je pak použit výsledek podle nové účetní metody, tedy číslo uvedené v tabulce za lomítkem.

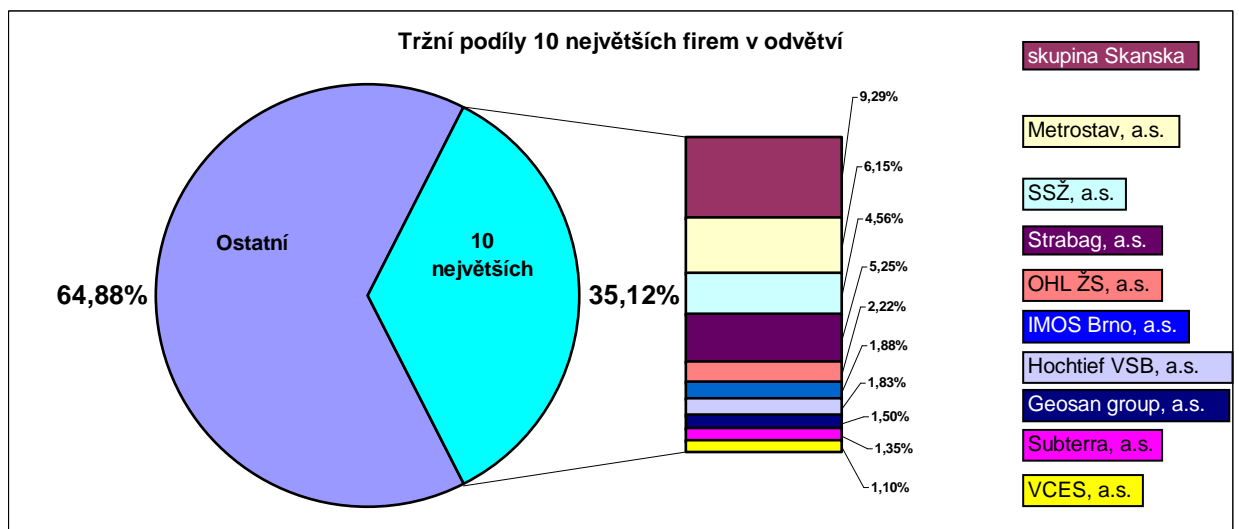
³³ údaje za roky 2002-2004 se vztahují vždy k období od 1.1. daného roku k 31.3. roku následujícího

Vývoj tržeb největších podniků působících ve stavebnictví



Obr. 3 Vývoj tržeb největších podniků působících ve stavebnictví (v mil. Kč).

Odvětví je rovněž vysoce koncentrované. Z celkového počtu asi 2 450 subjektů s více než 20 zaměstnanci, které působí na trhu stavební produkce, se 10 největších na sumě výkonů podílí 35,12%. Pro ilustraci koncentračních tendencí v odvětví uvádím v následující grafu (Obr. 4) podíly 10 největších firem na produkci celého odvětví za rok 2004.



Obr. 4 Tržní podíly 10 největších firem v odvětví.

3.1.5 Zaměstnanost, mzdy a produktivita práce

Odvětví stavebnictví vytváří jeden z největších objemů pracovních míst v rámci národního hospodářství. V 70.letech minulého století překročil počet osob zaměstnaných ve stavebnictví 400 tisíc. V 90.letech došlo k mírnému poklesu, ale v roce 2004 přesáhl počet pracovníků 450 tisíc a v roce 2005 tento počet překročil 460 tisíc pracovníků - což je téměř 10% celkové zaměstnanosti. Tyto změny jsou vyvolány zejména konjunkturálním vývojem, restrukturalizací firem a rostoucí růstem produktivity práce.³⁴

Průměrná mzda dosáhla v roce 2005 ve stavebních podnicích absolutní hodnoty 18 963Kč. Oproti roku 2004 se tedy zvýšila o 4,9%. Celkově je tato mzda sedmou nejvyšší v rámci 14 odvětví národního hospodářství, meziročním přírůstkem je na místě osmém.

Produktivita práce měřená objemem stavebních prací na jednoho zaměstnance se v podnicích s 20 a více zaměstnanci se stále zvyšuje, i když klesajícím tempem (v roce 2004 o 5,3% a v roce 2005 o 0,2%). Nejvyššího růstu produktivity práce dosáhly podniky s více než 500 zaměstnanci v roce 2005, v roce 2004 to byly podniky s 200 až 249 zaměstnanci. Obecně platí, že čím menší podnik, tím nižší produktivita práce.

3.1.6 Vývojové tendence

V průběhu roku 2005 stavebnictví rostlo, i když mírnějším tempem než v roce 2004, hlavně díky dopravním a pozemním stavbám, konkrétně díky výstavbě dálnic a bytové výstavbě. Během roku bylo rozestavěno celkem šest dálničních úseků v celkové délce devadesáti kilometrů, což je rekordní rozsah v historii České republiky. Významným stimulem byla i bytová výstavba. Stavební úřady povolily v září výstavbu 4719 bytů, což bylo nejvíce od července 1999³⁵.

Pro růst objemu stavební výroby je také závislý na zájmu investorů. Podle odborníků³⁶ jsou ekonomiky nových členských států Evropské unie ze středoevropského regionu nejen nejdynamičtější z celé Evropy, ale jsou také schopny spolehlivě absorbovat značné objemy investic, které směřují do výstavby zejména nových kancelářských prostor, ale v poslední době také hypermarketů a nákupních center a průmyslových a logistických areálů. Z očekávání developerských společností³⁷ vyplývá, že situace se bude i nadále zlepšovat, a to zejména pokud jde o tzv. smíšené projekty jako jsou moderní, vysoce kvalitní administrativní prostory, maloobchodní prostory a stavby určené k bydlení. Investoři předpokládají, že nejvyšších výnosů

³⁴ POLÁN, Petr: *Stavebnictví České republiky 2006*. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006.

³⁵ KALÁB, Vladimír, NĚMEČEK, Jiří: *Stavebnictví roste díky dálnicím a bytům*. Lidové noviny, 2005.

³⁶ *Zpráva z mezinárodní konference CEDEM 2004 – Praha*. Svaz podnikatelů ve stavebnictví 2005.

³⁷ *Hlavní trendy na evropském trhu s nemovitostmi*. Svaz podnikatelů ve stavebnictví 2005.

mohou dosáhnout nákupní centra následovaná maloobchodními projekty a rezidenční výstavbou. Z hlediska výstavby považují ze nejvýhodnější rezidenční projekty, dále obchodní centra a skladovací a distribuční prostory.

Předpokládaný vývoj jednotlivých projektů je následující. V oblasti **administrativních budov** jsou vyhlídky kancelářských prostor v centrech měst o něco lepší než u velkých administrativních center a projektů na okrajích měst. Roste ale poptávka po moderních kancelářských budovách i mimo Prahu. Současný stav je ovšem takový, že pokud firma chce vybudovat své sídlo v některém regionu České republiky nemá kam jít.

Realitní odborníci upozorňují také na aspekt projevující se v několika posledních letech a to, že mnozí investoři mají stále větší zájem o nejrůznější **logistická centra a průmyslové a technologické parky**. Struktura investic se mění a postupně se přesouvá do tohoto segmentu. Navíc mnozí investoři mají zájem budovat tato centra i v jiných regionech než v pražské aglomeraci.

Maloobchodní centra a nákupní parky by se měly ze všech typů nemovitostí vyvíjet nejlépe. V sektoru **průmyslových staveb** se očekává značný růst. Rostoucí poptávka po **hotelech** by měla vést k jejich zvýšenému prodeji.

Co se týče lokalizace těchto projektů, je ze strany developerů a investorů vyhledávaným místech již tradičně Praha. Kromě kancelářských prostor zde v poslední době sílí zájem i o logistická centra. V poslední době se také ukazuje, že mnozí investoři a developeři mají ale zájem nejen o Prahu a její okolí, ale že se do popředí stále více dostávají i další regiony, například Brno, Ostrava, Hradec Králové, či Plzeň. Konkrétním příkladem může být brněnský Axis Office Park, který zaujal celou řadu významných nájemců. Podle názoru mnohých odborníků ještě před několika lety prakticky neexistoval development kancelářských prostor mimo území Prahy, kvalifikovaná nabídka tedy zcela chyběla.

I když moderní kancelářské prostory tvoří stále významnou součást českého realitního trhu, roste zájem o logistická a obchodní centra, stejně tak jako o projekty v oblasti bydlení. Podle analytika Volksbank Vladimíra Pikory byl růst **bytové výstavby** zejména důsledkem očekávaného růstu daně z přidané hodnoty, která se od roku 2008 měla zvýšit ze současných pěti na devatenáct procent. Výstavba nového bydlení pak měla podražít nejméně o rozdíl daně.³⁸

Vláda ovšem v reakci na fakt, že Evropská unie České republice zřejmě neprodlouží současnou výjimku na zdanění stavebních prací i po roce 2008 vymezila pojem tzv. sociálního bydlení. Definice tohoto pojmu zatím není zcela přesná. Výjimce mají podléhat byty s podlahovou plochou do 90 m² a rodinné domy s podlahovou plochou do 150 m². Za sociální

³⁸ KALÁB, Vladimír, NĚMEČEK, Jiří: *Stavebnictví roste díky dálnicím a bytům*. Lidové noviny, 2005.

bydlení se podle vládního návrhu budou považovat také všechny byty, jejichž výstavba bude financována z veřejných prostředků, tedy nejčastěji z obecních rozpočtů. Stejně tak se bude definice vztahovat i na bydlení pro sociálně slabší osoby. To se bude týkat například dětských domovů, domovů důchodců či azylových domů. Tímto způsobem by mělo podle ministra pro místní rozvoj spadat do této kategorie více než 70% nové bytové výstavby. Problém zejména pro developery nastane v případě rodinných domů, kdy do této kategorie v současné době spadá necelá polovina stavěných rodinných domů. Řada developerů je ale připravena vzít vliv zvýšení DPH na sebe a snížit o něj svou marži. Ohledně definice je však mnoho nejasností a ani Ministerstvo pro místní rozvoj dosud neupřesnilo jejich vymezení. K tomu dojde pravděpodobně až s novelou zákona o DPH, která začne platit od roku 2008, kdy rovněž skončí výjimka, kterou Česká republika dosud má na zdanění bytové výstavby. To je ale pro stavební firmy značně pozdě, vzhledem k tomu, že už nyní je velmi obtížné a nákladné provést v projektech, u kterých to ještě je možné, příslušné změny. Další prodleva v jasném vymezení těchto pojmů staví stavební firmy do svízelné situace.³⁹

Nicméně objevují se i názory realitních kanceláří, které naznačují, že zájem o nové byty a rodinné domy začíná pomalu stagnovat, trh vykazuje známky nasycenosti a koupěschopná poptávka po vlastnickém bydlení klesá. Jednak dochází k tomu, že za dostupné ceny se nabízí horší kvalita a na druhou stranu ubývá pozemků vhodných pro bytovou výstavbu, poptávka po nich je vysoká a proto rostou jejich ceny.⁴⁰

Trendy v oblasti bytové výstavby se od počátku nového tisíciletí posunuly od satelitních městeček s typizovanými domky směrem k větším důrazu na kvalitu bydlení. Klesá zájem o nové projekty, které připomínající paneláková sídliště, kde vedle sebe stojí řada domů, a zejména pak pokud jsou vysokopodlažní. Naopak ve středu zájmu jsou projekty tzv. rezidenčního bydlení. Jde o nový typ bydlení, bytové komplexy či komplexy rodinných domků. Společnými atributy jsou poloha v klidových zónách měst (obytná zóna s klidovým režimem), ale se snadnou dostupností do centra, nadstandardní provedení stavby popřípadě i vybavení, důraz na přítomnost zeleně. Součástí komplexů může být celá řada nadstandardních prvků jakými jsou například bazén, posilovna, kadeřnictví atd. Standardní součástí bytových domů jsou parkovací stání. Specifickým novým typem bydlení jsou tzv. lofty. Jde o revitalizované industriální objekty, ve kterých jsou prvky industriální architektury zachovány⁴¹.

³⁹ BUŘÍVALOVÁ, Irena: *Úřady nevědí, co je sociální bydlení*. MF Dnes, 2006.

⁴⁰ KUČERA, Jiří: *Analýza: Na jak dlouho sociální DPH na bydlení??* Hospodářské noviny, 22.3.2006.

⁴¹ *Rezidenční bydlení*. Reality, 2005.

Public Private Partnership – PPP

Jde o partnerství veřejného a soukromého sektoru⁴² v rámci spolupráce vzniklé za účelem za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Jednotlivé varianty PPP, jsou-li odborně a úspěšně aplikovány, zvyšují kvalitu i efektivnost veřejných služeb včetně výkonu státní správy a urychlují realizaci významných infrastrukturních projektů s pozitivním dopadem na rozvoj ekonomiky. Vzorem pro implementaci principů PPP je zejména praxe Velké Británie.

Podstatou úspěšného projektu PPP je předpoklad, že většího přínosu pro veřejný sektor (v poměru k jím vynaloženým prostředkům) může být dosaženo využitím schopností a zkušeností soukromého sektoru a rozdělením rizik mezi zúčastněné strany tak, že každá strana nese takové riziko, které dokáže nejlépe řídit.

Službou se v případě PPP myslí komplexní zajištění aktiva (např. dálnice, věznice apod.) včetně jeho provozování za předem smluvně sjednaných podmínek kvality a kvantity. Příjem dodavatele služby závisí přímo na míře plnění těchto podmínek.

PPP obvykle znamená sdílenou účast obou sektorů ve společnosti speciálně vytvořené pouze pro účely realizace projektu, která se řídí obchodním zákoníkem.

Typickým příkladem realizace formou PPP jsou projekty v oblasti dopravní infrastruktury (dálnice, tunely, mosty, rychlodráhy), administrativní případně ubytovací kapacity (úřady, soudy, ubytovny, administrativní prostory, věznice), zdravotnictví (nemocnice), školství (univerzitní komplexy, studentské koleje, školy), obrana (výzbroj, speciální infrastruktura, utility (vodárenství) atd.

Pro stavební firmy je účast na PPP projektech příležitostí a většina z nich se na jejich implementaci do svého portfolia připravuje. V současné době je problematika PPP v České Republice ve stádiu přípravy pilotních projektů. V lednu roku 2005 vláda odstartování těchto projektů schválila.

⁴² *Public Private Partnership*. Ministerstvo financí ČR. 2006.

3.2 OT analýza segmentu pozemních staveb

Nejvýznamnější poznatky z předcházejícího textu jsou shrnuty v následujícím OT analýze, ve které jsou uvedeny příležitosti a hrozby, které jsou pro charakteristiku stavu a budoucího vývoje odvětví nejpodstatnější.

Příležitosti - OPPORTUNITIES

- rostoucí odvětví (nepřetržitě od roku 1999)
- rozvoj developerských aktivit (jak v oblasti rezidenčního, tak i v oblasti komerčního developmentu)
- stále relativně nízká úroveň úroků z úvěru
- rozvoj PPP projektů
- stále vysoký podíl zahraničních zdrojů financování
- pozemní stavitelství se na objemu stavebních prací podílí z 59%
- poměrně vysoká průměrná mzda (7.nejvyšší ze 14 odvětví ekonomiky)
- rostoucí produktivita práce, zejména u malých podniků
- stále vysoký zájem investorů o ČR (kancelářské prostory, nákupní centra, průmyslové areály) nejen o oblast Prahy

- v oblasti bytové výstavby přesun od nejlevnějších řešení ke kvalitnějším formám bydlení

Hrozby - THREATS

- vysoká konkurence a koncentrace odvětví (podíl 10 největších společností na celkový výkonech odvětví přesahuje 35%)
- vysoký podíl státních zakázek – závislost na hospodářské situaci státu
- nejasná situace ohledně daně z přidané hodnoty
- velký vliv lobbyingu
- vysoké nároky na kapitálovou sílu firem
- vysoká doba obratu pohledávek
- nízká úroveň dosahovaného zisku stavebních podniků

3.3 OHL ŽS, a.s.



Společnost OHL ŽS je multioborovou stavební firmou. Pohybuje se dlouhodobě mezi prvními 5 největšími podniky v oboru stavebnictví v České republice. Od roku 2003 je součástí nadnárodní španělské stavební skupiny pro stavebnictví, koncese a služby Obrascón Huarte Lain, s.a., která je jednou z největších stavebních skupin ve Španělsku. Následující tabulka (Tab. 3) zobrazuje základní informace o společnosti.

	2005	2004	2003	2002
Tržby (v mil. Kč) ⁴³	7 313	6 173	6 351	6 394
Tržní podíl	2,52%	2,22%	2,55%	2,83%
Aktiva (v mil. Kč)	4 529	4 254	3 669	3 808
Počet zaměstnanců	1 963	2 016	2 035	2 010
Průměrná mzda	26 363Kč	23 133Kč	21 743Kč	19 417Kč
Produktivita práce (výkony/počet zaměstnanců v tis.Kč)	3 725	3 062	3 153	3 181
TOP-STAV 100	x	5.místo	6.místo	5.místo
Vlastníci společnosti	ŽPSV Uherský Ostroh, a.s. (96,52%) OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. (1,19%) Ostatní FO a PO, každá z nich podíl menší než 0,19% (2,29%)			

Tab. 3 Základní údaje - OHL ŽS, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy a internetové stránky společnosti OHL ŽS, a.s.

3.3.1 Historie společnosti

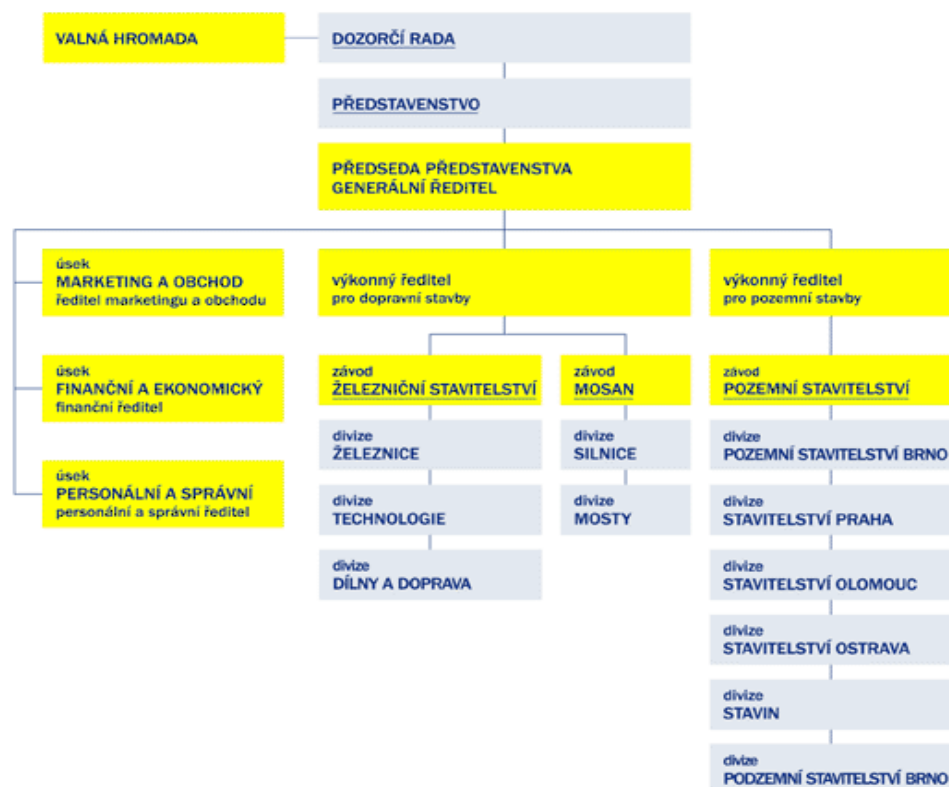
Společnost OHL ŽS, a.s. vznikla jako přímý nástupce státního podniku železniční stavitelství Brno, který byl založen již v roce 1952. Jeho úkolem byla výstavba, opravy a modernizace železnic v Československu, a to jak tratí tak i budov. V roce 1971 se stal státní podnik Železniční stavitelství součástí výrobně-hospodářské jednotky Železničného stavebnictva Bratislava. V osmdesátých letech Železniční stavitelství zaměstnávalo až 3200 zaměstnanců.

V roce 1991, kdy byla zrušena tato výrobně-hospodářská jednotka fungovalo Železniční stavitelství jako samostatný celek a ke dni 1.4.1992 byl dosud státní podnik transformován na akciovou společnost. Tato byla zařazena do první vlny kupónové privatizace a po jejím skončení získala pře 4200 konkrétních vlastníků. Krátce na to společnost z obchodních důvodů přijala nový název ŽS Brno, a.s.

V roce 1993 firma zaujala pozici významného dodavatele v projektu modernizace železničních koridorů. Od zahájení tohoto projektu prošla společnost bouřlivým vývojem. Výkony z období před zahájením projektu na úrovni 600 milionů korun vzrostly na dnešních téměř 8,5 miliard korun.

⁴³ jedná se o tržby vykázané v rámci mezinárodních účetních standardů

Ve společnosti došlo také k významným organizačním proměnám. Původní podnikatelská střediska byla sdružena do divizí. Celý proces reorganizace vyvrcholil v roce 2000 vznikem čtyř oborových závodů – závody pozemního, železničního, silničního a inženýrského, energetického a ekologického stavitelství (viz. Obr. 5). Tyto ve svých segmentech plní funkci obchodní, výrobní a ekonomickou. V roce 2003 došlo k významné změně ve vlastnické struktuře společnosti, kdy do ŽS Brno, a.s. vstoupila španělská stavební společnost OHL. Dne 27. 3. 2006 byl na základě rozhodnutí představenstva a valné hromady společnosti přijat nový název OHL ŽS, a.s., který odráží vazbu na mezinárodní skupinu pro stavební činnost a služby OHL.



Obr. 5 Organizační diagram OHL ŽS, a.s.

Zdroj: Internetové stránky společnosti OHL ŽS, a.s.

3.3.2 Segmenty působení

Firma OHL ŽS, a.s. působí v oblasti inženýrských staveb a silnic - závod 30 Mosan, v oblasti železničních staveb - závod 20 Železniční stavitelství a v oblasti pozemního stavitelství - závod 40 Pozemního stavitelství. Závod 50 Energetického a ekologického stavitelství byl s ohledem na ekonomické a obchodní výsledky na začátku roku 2005 zrušen, jeho činnosti byly převzaty ostatními závody, v případě ekologického stavitelství závodem Pozemního stavitelství a v případě energetického stavitelství závodem Železničního stavitelství.

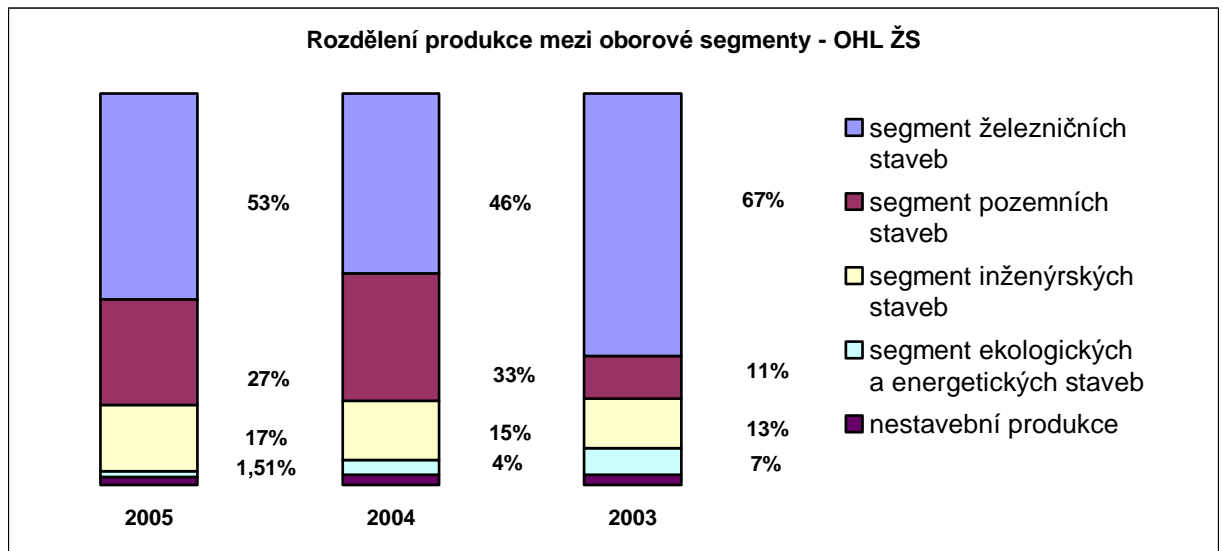
Segment železničního stavitelství je klíčovým segmentem působení firmy a v roce 2005 představoval 52,4% její celkové produkce, v tomto segmentu se rovněž prováděly největší firemní stavby. Hlavním úkolem firmy bylo v tomto segmentu najít uplatnění pro následující období, protože se vyčerpává potenciál základního zaměření drážních staveb - koridorové železniční stavby na Moravě. Proto musela společnost již v předstihu hledat nová odbytiště. To bylo zřetelné zejména ztrojnásobením objemu prací v zahraničí v drážním segmentu. V rámci tuzemské výstavby koridorových staveb se činnost závodu z Moravy přesunula do Čech. Také konkurenční pozice společnosti se zhoršila, na dříve monopolní trh pronikly velké společnosti jako je SSŽ, Skanska a Metrostav. Všechny tyto skutečnosti budou mít dopad nižší dosahovanou rentabilitu z tohoto segmentu, který se nutně projeví v budoucích výsledcích celé společnosti.

Druhým nejvýznamnějším segmentem pro firmu zůstává **segment pozemních staveb**. V tomto segmentu se firmě podařilo získat velmi dobrou pozici. Nicméně se jednalo zejména o zakázky pro státní investory. Trh financovaný ze soukromých zdrojů je prakticky opomíjen a společnost nemá vytvořeny na tento trh distribuční kanály. V roce 2005 tvoří zakázky financované z veřejných zdrojů 96,28% tržeb společnosti.

Segment inženýrských staveb, resp. silničních staveb zaznamenal výrazné zvýšení produkce, ale rovněž se nepodařilo získat v roce 2005 žádnou nosnou zakázku. V zakázkách inženýrských a silničních staveb firma působí převážně jako subdodavatel, závodu se nepodařilo dosud vybudovat si pozici vyššího dodavatele stavby.

Do budoucna je cílem společnosti si v železničním segmentu uhájit postavení jednoho ze 4 hlavních dodavatelů velkých železničních staveb v ČR a také 50% podíl na údržbě tratí. Z výše uvedeného rovněž vyplývá, že společnost se bude stále více orientovat jednak na zahraniční trhy v oblasti železniční produkce a také posilovat své postavení v segmentech pozemních a silničních staveb, kde hodlá získat 5% podíl na trhu. Velký konkurenční boj je nutné očekávat právě v silničním segmentu vzhledem k faktu, že právě sem bude v roce 2006 směřován největší objem investičních prostředků. Snahou společnosti je ovšem se v tomto segmentu výrazněji prosadit.

Rozdělení produkce firmy mezi jednotlivé segmenty v jednotlivých letech jejího působení znázorňuje následující graf (Obr. 6).



Obr. 6 Rozdělení produkce mezi oborové segmenty – OHL ŽS.

Zdroj: Výroční zprávy společnosti OHL ŽS, a.s.

V rámci **zákaznické struktury** výrazně roste podíl tržeb realizovaných v zahraničí, konkrétně na Slovensku, Chorvatsku, Maďarsku, Bulharsku a Černé hoře. Rovněž roste podíl prací financovaný z veřejných prostředků z 95,29% v roce 2004 na 96,28% v roce 2005. Zvyšování podílu zakázek financovaných z veřejných zdrojů je u velkých stavebních firem trendem, vzhledem k faktu, že ziskovost veřejných zakázek je prokazatelně vyšší a jedná se také o prostředí s nižší intenzitou konkurence díky bariérám vstupu a velikosti zakázek. I když veřejné prostředky dnes pocházejí z více než jednoho zdroje - kraje, samospráva a v případě OHL ŽS, a.s. i ze zahraničí, a vývoj ekonomiky favorizuje právě spíše orientaci na zdroje veřejné, měla by společnost zvážit možnost zvýšení podílu soukromých zdrojů v rámci svého financování, minimálně jako způsob diverzifikace rizika v oblasti finančních zdrojů.

3.3.3 Závod Pozemního stavitelství

Hlavní činností závodu Pozemního stavitelství je komplexní působení v oblasti pozemního stavitelství, zabezpečování velkých a rozsáhlých stavebních celků (objekty bytového, občanského, průmyslového a inženýrského stavitelství) z pozice vyššího dodavatele, úplná realizace stavebních děl na klíč, provádění inženýrských, projektových a poradenských služeb. Závod zajišťuje celou řadu činností stavební výroby včetně zpracování projektové dokumentace. Mezi obory jeho činnosti patří:

- stavby občanské vybavenosti (pro zdravotnictví a sociální péči, školství, vědu, kulturu, administrativu, ubytování a rekreaci),
- stavby pro bydlení (rezidenční areály, bytové domy, rodinné domy)

- stavby hal, stavby pro průmysl a obchod (výrobní a skladové haly, haly pro obchod a služby, sportovní haly),
- inženýrské stavby (inženýrské sítě, vodovody, kanalizace, čistírny odpadních a kontaminovaných vod, úpravy vodních toků, protipovodňová opatření, rekultivace území a likvidace starých ekologických zátěží).

Při řízení závodu Pozemního stavitelství je plně uplatňován integrovaný systém řízení (ISŘ) založený na certifikovaných systémech v těchto oblastech (subsystémech): managementu jakosti (QMS) dle ČSN EN ISO 9001, environmentálního managementu (EMS) dle ČSN EN ISO 14 001, rozšířeného o program EMAS, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (MBP) dle OHSAS 18001, podporovaného Programem Bezpečný podnik, a to v oborech činností závodu. Osvědčení „Bezpečný podnik“ dle BS 8800 získal závod v roce 2002, toto bylo v roce 2005 nahrazeno novým osvědčením dle OHSAS 18 001 a ILO-OSH 2001. Do Národního registru EMAS při ministerstvu životního prostředí, byl závod Pozemní stavitelství zařazen v roce 2004; následně byl zařazen do evropského registru EMAS v Bruselu pod kódem CZ-S-016.

Hlavními partnery závodu v obchodním styku jsou zákazníci – investoři v oblasti veřejných zakázek, zejména České dráhy, a.s., obecní úřady a magistráty měst především v regionech Brno, Olomouc, Ostrava a Praha, dále obchodní společnosti nebo jiné právnické osoby, fyzické osoby, zahraniční investoři.

3.3.4 Ocenění v oblasti pozemních staveb

Závod Pozemního stavitelství získal tato ocenění:

- 1. místo v soutěži Stavba Jihomoravského kraje 2002 za stavbu "Rekonstrukce loutkového divadla RADOST v Brně – II. etapa"
- 2. místo v soutěži Stavba Jihomoravského kraje 2002 za stavbu "Budova Všeobecné zdravotní pojišťovny České republiky" v Brně
- čestné uznání za 2. místo v soutěži Stavba Jihomoravského kraje 2003 za vybudování „PET centra pro Masarykův onkologický ústav v Brně“
- 3. místo v soutěži Stavba Jihomoravského kraje 2002: měnírna Údolní, Brno
- 2. místo v soutěži Fasáda roku 2002: Ředitelství loutkového divadla Radost, Brno
- čestné uznání v soutěži TOP INVEST 2004 za stavbu nové budovy Městského divadla Brno

3.3.5 Certifikáty

- Systém jakosti ČSN EN ISO 9001 : 2001
- Systém environmentální ČSN EN ISO 14 001: 2005
- Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18 001: 1999
- Systém bezpečnosti informací BS 7799-2: 1999

3.3.6 Finanční ukazatele

Následující tabulka (Tab. 4) znázorňuje přehled základních položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát, případně cash flow společnosti, které jsou podkladem pro výpočet základních finančních ukazatelů.

(v tis. Kč)	2005	2004	2003
Aktiva celkem	4 529 815	4 254 007	3 669 600
- dlouhodobý majetek	1 676 668	1 712 463	1 673 956
- oběžná aktiva	2 853 147	2 541 544	1 995 644
- zásoby	66 314	49 721	30 346
- pohledávky	1 725 898	2 256 867	1 575 501
Vlastní kapitál	1 051 104	812 154	697 041
Cizí zdroje	3 478 711	3 441 853	2 972 559
- dlouhodobé závazky	932 039	358 943	265 120
- krátkodobé závazky	2 546 672	3 082 910	2 707 439
Výkony	7 313 926	6 173 507	6 351 820
Provozní hospodářský výsledek	363 116	179 742	215 357
Výsledek hospodaření za účetní období - čistý zisk	238 950	115 113	79 051
EBIT	340 574	160 570	198 566
Cash flow	771 354	-15 673	-331 541

Tab. 4 Hlavní položky rozvahy, výkazu zisků a ztrát - OHL ŽS, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy společnosti OHL ŽS, a.s.

K nejvýznamnějším pohybům v rámci základních položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát patří výrazný nárůst výkonů v roce 2005, šlo o růst o 18,47%. Ještě výraznější je růst čistého zisku, mezi lety 2004 a 2005 o více jak dvojnásobek. Rovněž v oblasti cash flow dochází k pozitivnímu vývoji, cash flow je v roce 2005 poprvé kladné. K dalším změnám patří růst podílu dlouhodobého cizího kapitálu a snížení pohledávek.

Finanční ukazatele jsou uvedeny v tabulce následující (Tab. 5). V rámci každé skupiny finančních ukazatelů - rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity - jsem zvolila 4 ukazatele.

		2005	2004	2003
1.	Rentabilita celkových aktiv ROA (EBIT/aktiva celkem)	7,52%	3,77%	5,41%
2.	Rentabilita vlastního kapitálu ROE (EBIT/vlastní kapitál)	32,40%	19,77%	28,49%
3.	Rentabilita výnosů (čistý zisk/výkony)	3,27%	1,86%	1,24%
4.	Rentabilita provozní činnosti (provozní zisk/výkony)	4,96%	2,91%	3,39%

		2005	2004	2003
5.	Pohotová likvidita (OA-zásoby-pohledávky/kr.závazky)	0,42	0,08	0,14
6.	Rychlá likvidita (OA-zásoby/krátkodobé závazky)	1,09	0,81	0,73
7.	Běžná likvidita (OA/krátkodobé závazky)	1,12	0,82	0,74
8.	Čistý pracovní kapitál (OA-krátkodobé závazky) - v tis. Kč	306 475	-541 366	-711 795
9.	Zadluženost (cizí zdroje/vlastní kapitál)- finanční páka	3,31	4,24	4,26
10.	Ukazatel překapitalizování (vlastní kapitál/SA)	0,63	0,47	0,42
11.	Podíl vlastního kapitálu (vlastní kapitál/celková pasiva)	0,23	0,19	0,19
12.	Podkapitalizování - krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem (vlastní kapitál+dl. cizí kapitál/SA)	1,18	0,68	0,57
13.	Obrat zásob (výnosy/zásoby)	110,29	124,16	209,31
14.	Obrat aktiv (výnosy/aktiva)	1,61	1,45	1,73
15.	Doba obratu pohledávek (pohledávky/(výnosy/360))	84,95	131,61	89,29
16.	Doba obratu závazků (závazky/(výnosy/360))	171,23	200,71	168,47

Tab. 5 Finanční ukazatele - OHL ŽS, a.s.

Finanční ukazatele se rovněž vyvíjejí pozitivně. **Ukazatele rentability** jsou třetí nejvyšší rámci skupiny srovnávaných podniků a mají stále rostoucí vývoj, hlavně díky rostoucímu zisku.

Ukazatele likvidity se téměř ve všech případech pohybují mimo doporučené intervaly, ale během sledovaného období se jejich hodnoty stále zlepšují. Běžná likvidita je sice rostoucí, ale stále nedosahuje ani na spodní hranici požadovaného intervalu. Rychlá likvidita vykazuje nejlepší hodnoty z této skupiny ukazatelů, v roce 2005 dosahuje 1,09 - tedy doporučenou hodnotu. Pohotová likvidita v roce 2005 vykazuje hodnotu 0,42, tedy lehce pod úroveň doporučené hodnoty 0,5. V této skupině ukazatelů je rovněž důležité upozornit na hodnoty čistého pracovního kapitálu, který byl až do roku 2005 záporný. V roce 2005 je velikost čistého pracovního kapitálu v porovnání s ostatními podniky výrazně nižší. Ovlivnila to zejména změna struktury financování, společnost v roce 2005 vydala a upsala obligace za 600 tis. Kč, což umožnilo vyrovnat se především s krátkodobými závazky po splatnosti, výrazně snížit úvěrovou zatíženost a pokrýt financování dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji.

Ukazatele zadluženosti naznačují, že podnik používá vysoký podíl cizích zdrojů, což vede ke zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu. Podíl vlastního kapitálu se ovšem pohybuje pod hranicí 30%, pod kterou se pokles nedoporučuje. Ukazatel podkapitalizování se v roce 2005 zvýšil nad hranici 1, což značí, že v současnosti je již splněno zlaté pravidlo financování, kdy dlouhodobá aktiva jsou kryta dlouhodobými zdroji.

Ukazatele aktivity jsou silnou stránkou finančního hospodaření společnosti. Díky nízké úrovni zásob je obrat zásob velmi vysoký porovnání s ostatními podniky. Obrat aktiv rovněž vykazuje vysoké hodnoty. Doba obratu pohledávek je výrazně nižší než doba obratu závazků. Doba obratu závazků je však vyšší než u skupiny srovnávaných firem. Je tedy nutné hledat způsoby, jak tuto dobu zkrátit, aby nedošlo k narušení obchodních vztahů. Projevuje se zde

snaha o přesun rizika vlivem dlouhých splatností pohledávek ze strany investora na dodavatele společnosti.

3.3.7 Řízení lidských zdrojů

V oblasti rozvoje lidských zdrojů lidských zdrojů společnost zavádí **projekt školení zaměstnanců**, který je podporován dotací Evropského sociálního fondu a státním rozpočtem ČR prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu. Předmětem projektu je realizace tří typů školení zaměřených na pracovní postupy v oblasti lidských zdrojů zejména pro vedoucí staveb, v oblasti metodiky řízení stavebních zakázek a v oblasti ekonomiky stavebních zakázek. Cílem projektu je rozvoj kvalifikace a flexibility pracovní síly a posílení konkurenceschopnosti společnosti. Konkrétním cílem je pak osvojení si nového systému řízení stavební výroby a zvládnutí odpovídající podpory prostřednictvím systému výpočetní techniky. Celkové náklady projektu školení jsou ve výši 2,272 mil Kč, z toho dotace činí 1,282 mil Kč.

OHL ŽS, a.s. také již několik let aktivně **spolupracuje s brněnským Vysokým učením technickým**, konkrétně s jeho fakultou stavební. Studentům umožňuje exkurze a provozní praxe, vypisuje zadání diplomových prací a zajišťuje konzultanty, zaměstnává studenty v rámci praxí, poskytuje technickou dokumentaci pro výuku, spolupracuje s fakultou v rámci výzkumných a vývojových úkolů. Fakulta pak firmě umožňuje propagaci za účelem navázání kontaktu se studenty, kteří mají zájem po ukončení studia u společnosti OHL ŽS, a.s. pracovat, organizuje kurzy, přednášky a praktickou výuku pro pracovníky společnosti, svým pedagogům umožňuje spolupráci na vybraných zakázkách společnosti.

OHL ŽS, a.s. je také významným partnerem fakulty v grantovém projektu Evropského sociálního fondu „TETRAEDR – Programy dalšího profesního vzdělávání ve stavebnictví a veřejné správě“, který umožňuje široké a pestré nabídky programů a kurzů dalšího profesního vzdělávání v oblasti stavebnictví a veřejné správy.

3.3.8 SW analýza

Na základě informací všech předcházejících podkapitol týkajících se společnosti OHL ŽS, a.s. jsou identifikovány nejvýznamnější silné a slabé stránky společnosti, které jsou uvedeny v následující SW analýze.

Silné stránky - STRENGTHS

- firma s dlouholetou historií
- úspěch železničních staveb na zahraničních trzích, i když ne celostátní
- vstup silného zahraničního investora
- četná ocenění v oblasti pozemních staveb
- spolupráce s vysokými školami, včetně zaměstnávání studentů
- projekty školení a dalšího rozvoje zaměstnanců (i v rámci Evropského sociálního fondu)
- výrazný růst výkonů (18,47% v roce 2005 oproti roku 2004)
- četná regionální ocenění
- růst tržního podílu v segmentu pozemních staveb (73,18% v roce 2004)
- vysoké hodnoty rentability
- vysoké hodnoty ukazatelů aktivity

Slabé stránky - WEAKNESSES

- nízká, i když rostoucí produktivita práce
- nejnižší průměrná mzda z hodnocených firem
- neúspěch energetických a ekologických staveb
- zakázky pozemních staveb pouze z veřejného sektoru (celkově přes 95% zakázek z veřejného sektoru)
- inženýrské stavby zatím bez větších úspěchů
- absence v silničním segmentu - zde se realizuje největší objem investic
- absence developerských aktivit v portfoliu firmy
- nízký podíl na trhu pozemních staveb
- nižší hodnoty čistého pracovního kapitálu ve srovnání s ostatními podniky
- nízký podíl vlastního kapitálu



3.4 Skanska CZ, a.s.

Skanska CZ, a.s. je jednou ze společností skupiny Skanska, která je největší stavební společností působící na českém trhu. Její činnosti pokrývají v podstatě celé spektrum stavební výroby, je komplexním dodavatelem stavebních služeb. Skanska CZ je součástí světové stavební skupiny Skanska se sídlem ve Švédsku. Následující tabulka (Tab. 6) uvádí některé ze základních údajů o společnosti Skanska.

	2005	2004	2003	2002
Tržby (v mil. Kč)	x	13 786	14 107	11 136
Tržní podíl ⁴⁴	11,66%	10,59%	11,44%	10,58%
Aktiva (v mil. Kč)	x	12 286	9 159	8 365
Počet zaměstnanců	x	2 226	2 247	2 532
Průměrná mzda	x	31 171Kč	38 287Kč	39 065Kč
Produktivita práce (výkony/počet zaměstnanců v tis.Kč)	x	6 233	6 278	4 398
TOP-STAV 100	x	1.místo	1.místo	1.místo
Vlastníci společnosti	100% podíl Skanska Kraft AB			

Tab. 6 Základní údaje - Skanska CZ, a.s.

Zdroj: Výroční zpráva a internetové stránky společnosti Skanska.

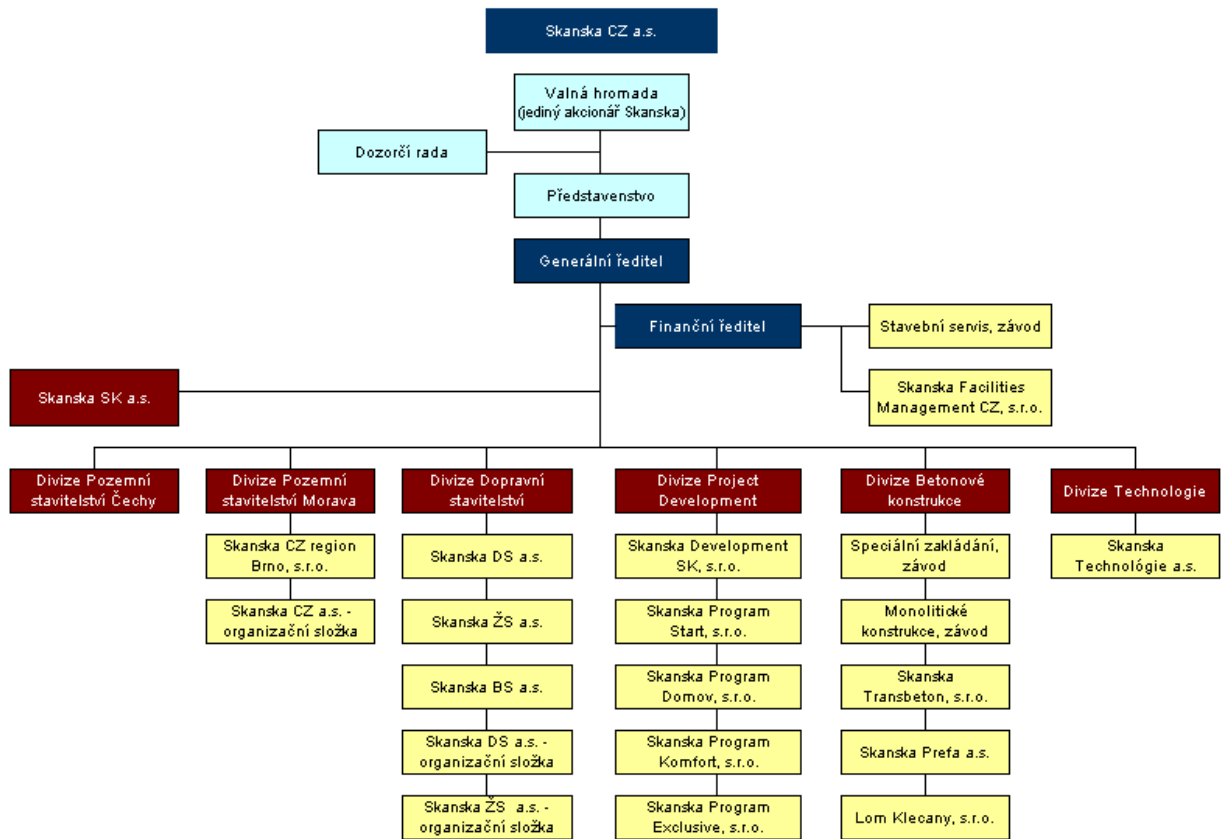
3.4.1 Historie společnosti

Skupina Skanska v České republice je členem světové skupiny Skanska, která je jednou z předních světových společností poskytujících stavební služby a provozující development. Koncern Skanska CZ jen tvořen mateřskou společností Skanska CZ, a.s. a jejími dceřinými společnostmi organizačně uspořádanými do šesti oborově nebo regionálně zaměřených divizí (viz Obr. 7).

Firemní historie začíná v roce 1953, založením podniku Zemstav Praha, která byla zaměřena na zemní práce. V roce 1961 došlo ke změně názvu na Inženýrské a pozemní stavby a k rozšíření spektra podnikání. V roce 1991 došlo k přeměně právní formy na akciovou společnost. Společnost Skanska získala kontrolní podíl v IPS, a.s. v roce 2000 a v následující dvou letech došlo ke změně názvu na IPS Skanska, a.s. a Skanska CZ, a.s. Postupným vývojem pod různými obchodními jmény a v různých právních formách se společnost stala leaderem na trhu českého stavebnictví. Její tržní podíl se pohybuje okolo 10% objemu stavebních prací za podniky s více než 20 zaměstnanci.

⁴⁴ za skupinu Skanska

Organizační struktura skupiny Skanska v ČR a SR



Obr. 7 Organizační diagram Skanska CZ, a.s.

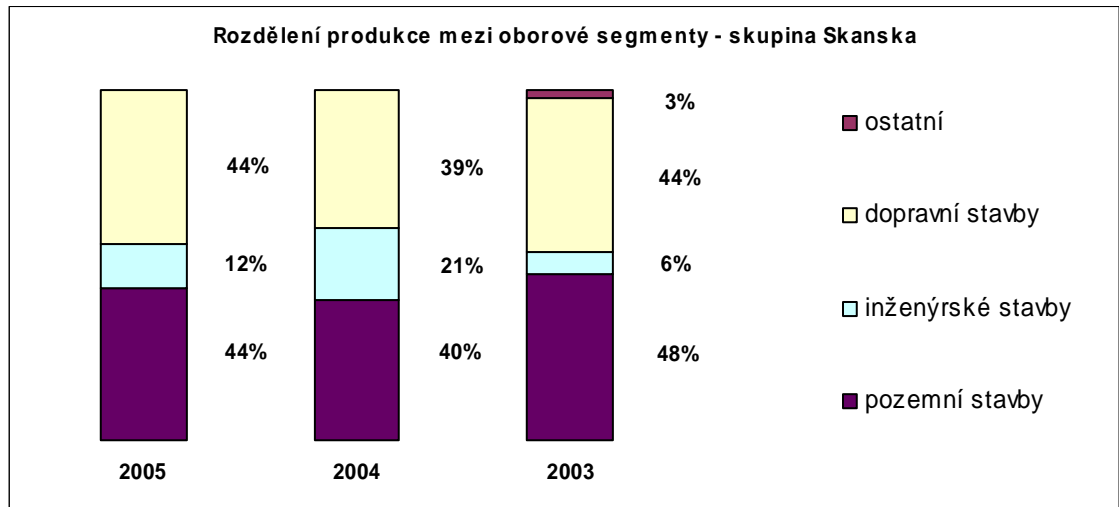
Zdroj: Internetové stránky společnosti Skanska.

3.4.2 Segmenty působení

Mezi hlavní činnosti skupiny Skanska patří pozemní, dopravní, inženýrské stavitelství, dodávky technologií, betonu a betonových konstrukcí, rezidenční komerční development a facility management. Koncern Skanska CZ jen tvořen mateřskou společností Skanska CZ, a.s. a jejími dceřinnými společnostmi organizačně uspořádanými do šesti oborově nebo regionálně zaměřených divizí (viz organizační diagram společnosti).

Spektrum činností společnosti Skanska je velmi široké. Nabízí nejširší a komplexní portfolia kapacit, služeb a speciálních technologií v oblasti pozemního, dopravního a inženýrského stavitelství. Ke službám a produktům, které společnost Skanska nabízí, patří kolejové a silniční stavby, mosty, podzemní stavby, letiště, bytové, občanské, průmyslové, inženýrské a ekologické stavby, hrubé stavby, technologické dodávky, stavební materiály a výrobky a služby (doprava, půjčovna, facility management, geodetická činnost), specializované činnosti (demolice, zlepšování zemin) a neposlední řadě, developerská a realitní činnost.

Rozdělení produkce firmy mezi jednotlivé segmenty stavebního trhu znázorňuje následující graf (Obr. 8).



Obr. 8 Rozdělení produkce mezi oborové segmenty – skupina Skanska.

Zdroj: Výroční zprávy společností skupiny Skanska.

Produkce skupiny Skanska je téměř stejným podílem rozdělena mezi dopravní a pozemní stavby, jejichž podíl na celkové produkci se během let téměř nemění. Oba segmenty tvoří okolo 40% celkové produkce. Podíl inženýrských staveb se mění od 6 až do téměř 23%.

V případě zákaznických segmentů tvořily v 2002 veřejné investice 57,1% všech výkonů společnosti a soukromé investice 42,9%. Aktuálnější údaj není k dispozici.

Produkce společnosti Skanska je z hlediska regionálního působení firmy značně nerovnoměrné, zaměřené z 47% na hlavní město Prahu⁴⁵. V žádném z ostatních krajů společnost Skanska nerealizuje více než 9% své produkce.

3.4.3 Divize Pozemní stavitelství Čechy a Morava

Divize Pozemního stavitelství Čechy a Morava zajišťuje kompletní dodávku stavebních struktur od bytových, občanských a inženýrských staveb přes modernizace a rekonstrukce památek až k segmentu vodohospodářských staveb.

Bytové stavby

V oblasti bytových staveb Skanska realizuje bytové jednotky, bytové komplexy i řadové domky na celém území České republiky.

⁴⁵ údaje týkající se regionálního působení se vztahují k roku 2003

Občanské stavby

Skanska provádí výstavbu i modernizaci obchodních prostor, administrativních budov, hotelů, sportovních zařízení, budov pro zdravotnictví, vzdělávání atd. Za kvalitu provedení rekonstrukce získala společnost Skanska řadu ocenění. Skanska se podílela na rekonstrukcích Šternberského paláce a také se podílela na rekonstrukci Pražského hradu. Mimo Prahu patří k nejzdařilejším rekonstrukcím nákupní galerie Vaňkovka v Brně z objektu historické továrny. V současné době probíhá rekonstrukce historického pivovaru v Hradci Králové na moderní administrativní centrum královehradeckého kraje.

Průmyslové stavby

V této oblasti Skanska provádí komplexní zakázky výrobních a skladových areálů a logistických center, dodává technologická zařízení pro chemický průmysl a energetiku.

Inženýrské stavby

V oblasti inženýrských staveb Skanska realizuje stavby vodovodů a kanalizací, čističek odpadních vod, stavby technické vybavenosti měst a obcí (inženýrské sítě, domovní přípojky a komunikace), terénní a sadové úpravy.

Činnost těchto i ostatních divizí podporuje svou činností závod Stavebního servisu, který zásobuje stavebním materiálem stavby jednotlivých divizí Skanska. Externím zákazníkům pak poskytuje velkoobchodní a maloobchodní služby, technické poradenství, kalkulace, přímé dodávky, dodávky just-in-time, dopravu, půjčovnu lešení, malé mechanizace a zařízení stavenišť. Ve společnosti Skanska je však v současnosti patrný trend směrem k centralizaci podpůrných činností pro stavby a centralizace řízení do regionální divize (po finančním skandálu, kdy docházelo ke zkrakování hospodářských výsledků).

S činností divizí Pozemního stavitelství úzce souvisí činnost divize Project Developmentu, jejíž hlavní náplní je developerská činnost zejména v oblastech rezidenčního a komerčního rozvoje, prodeje a pronájmu realita, ale také příprava PPP projektů.

Rezidenční development zajišťuje vyhledávání a nákup pozemků a vývoj nových projektů v oblasti bytové výstavby. Bytové projekty jsou realizovány ve čtyřech cenových standardech - START, RODINA, KOMFORT, EXCLUSIVE. Zařazení projektů do jednotlivých standardů vychází lokalizace daného projektu, z dopravní dostupnosti, ale především z předpokládaného klientského vybavení a servisu a z použitých staveních materiálů.

Komerční development je zaměřen na projekty administrativních objektů a obchodních prostor středního až vyššího standardu, administrativních budov s přidruženými montážními

halami, technickými či skladovými prostory a distribučními či servisními centry. Tento úsek divize Project Development se zabývá především realizací projektů v koncepci Design+Build, u kterých je klientovi poskytována plná služba při vývoji a realizaci projektu, od vyhledání vhodného pozemku až po předání stavby, včetně financování projektu. Klient platí až po dokončení projektu. V rámci tohoto úseku společnost Skanska za podpory EU a spolupráce Ministerstva financí připravuje pole pro projekty typu PPP (Public Private Partnership), v jejichž oblasti se rovněž plánuje stát leaderem trhu. Jedná se zejména o projekty v sektorech školství a zdravotnictví.

Pod divizi Project Developmentu spadá i **realitní kancelář** a klientské centrum. Veškeré bytové jednotky, postavené společností Skanska, jsou prodávány prostřednictvím této vlastní realitní kanceláře. Pro zajištění maximálního komfortu klientů bylo v roce 2001 zřízeno **klientské centrum**, kde je možné se detailně seznámit se standardním vybavením bytových jednotek nebo sjednat vybavení nadstandardní. V současné době je díky spolupráci společnosti Skanska se společnostmi Koryna a Interiér Čáp možné vybavit bytové jednotky kuchyňskou linkou.

Ve spolupráci s bankami Skanska, a.s. svým klientům bytových projektů rovněž nabízí financování prostřednictvím hypotéky za zvýhodněných podmínek.

3.4.4 Ocenění v oblasti pozemního stavitelství

- diplom a plaketa organizace Europa Nostra za komplexní přístup k rekonstrukci Valdštejnského paláce v Praze
- Stavba roku 2004 za stavbu Sazka Areny v Praze
- Cena za stavbu s ekologickým přínosem za rezidenční čtvrť Botanica v Praze od Sdružení stavíme ekologicky

3.4.5 Certifikáty

- Certifikát jakosti ISO 9000
- Certifikovaný environmentální systém
- Systém řízení jakosti, 1996
- Systém managementu ochrany bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OH SAS 18 001

3.4.6 Finanční ukazatele

Podkladem pro výpočet vybraných finančních ukazatelů jsou základní položky rozvahy a výkazu zisků a ztrát společnosti Skanska CZ, a.s. uvedené v následující tabulce (Tab. 7).

(v tis. Kč)	2005	2004	2003
Aktiva celkem	x	12 283 477	9 158 981
- dlouhodobý majetek	x	2 658 315	2 454 018
- oběžná aktiva	x	9 188 275	6 393 363
- zásoby	x	998 395	1 148 917
- pohledávky	x	8 100 122	5 049 618
Vlastní kapitál	x	3 318 031	2 961 865
Cizí zdroje	x	8 955 805	6 162 661
- dlouhodobé závazky	x	665 523	648 080
- krátkodobé závazky	x	7 811 499	5 093 119
Výkony	x	14 118 376	14 707 885
Provozní hospodářský výsledek	x	368 762	575 447
Výsledek hospodaření za účetní období - čistý zisk	x	352 831	297 043
EBIT	x	352 831	297 043
Cash flow	x	x	x

Tab. 7 Hlavní položky rozvahy, výkazu zisků a ztrát - Skanska CZ, a.s.

Zdroj: Účetní výkazy společnosti Skanska CZ, a.s.

Z výkazů společnosti Skanska CZ je patrný stabilní vývoj výnosů. Rostou cizí zdroje, zejména pak krátkodobé, ale rostou také pohledávky. Pozitivním vývojem je pokles zásob. Negativním prvkem je klesající provozní hospodářský výsledek.

Vybrané finanční ukazatel rozdělené do 4 základních skupin znázorňuje následující tabulka (Tab. 8).

		2005	2004	2003
1.	Rentabilita celkových aktiv ROA (EBIT/aktiva celkem)	x	2,87%	3,24%
2.	Rentabilita vlastního kapitálu ROE (EBIT/vlastní kapitál)	x	10,63%	10,03%
3.	Rentabilita výnosů (čistý zisk/výkony)	x	2,50%	2,02%
4.	Rentabilita provozní činnosti (provozní zisk/výkony)	x	2,61%	3,91%
5.	Pohotová likvidita (OA-zásoby-pohledávky/kr.závazky)	x	0,01	0,04
6.	Rychlá likvidita (OA-zásoby/krátkodobé závazky)	x	1,05	1,03
7.	Běžná likvidita (OA/krátkodobé závazky)	x	1,18	1,26
8.	Čistý pracovní kapitál (OA-krátkodobé závazky) - v tis. Kč	x	1 376 776	1 300 244
9.	Zadluženost (cizí zdroje/vlastní kapitál)- finanční páka	x	2,70	2,08
10.	Ukazatel překapitalizování (vlastní kapitál/SA)	x	1,25	1,21
11.	Podíl vlastního kapitálu (vlastní kapitál/celková pasíva)	x	0,27	0,32
12.	Podkapitalizování - krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem (vlastní kapitál+dl. cizí kapitál/SA)	x	1,50	1,47
13.	Obrat zásob (výnosy/zásoby)	x	14,14	12,80

		2005	2004	2003
14.	Obrat aktiv (výnosy/aktiva)	x	1,15	1,61
15.	Doba obratu pohledávek (pohledávky/(výnosy/360))	x	206,54	123,60
16.	Doba obratu závazků (závazky/(výnosy/360))	x	228,36	150,84

Tab. 8 Finanční ukazatele - Skanska CZ, a.s.

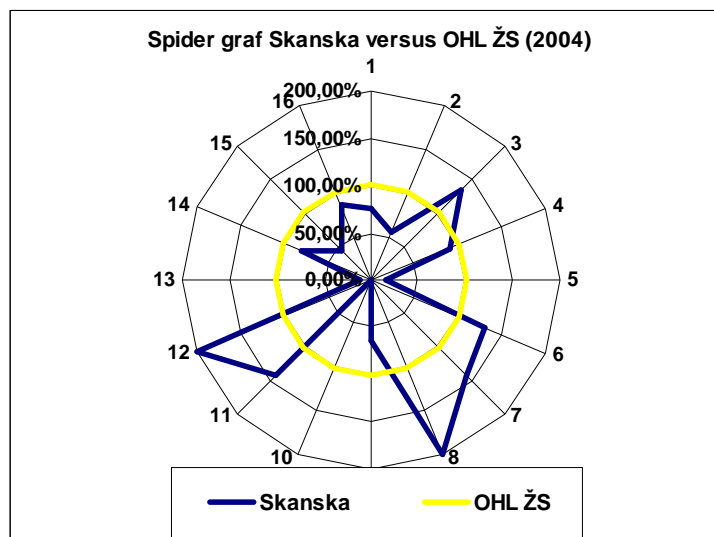
Ukazatele rentability jsou ve srovnání s hodnotami OHL ŽS, a.s. nižší a v rámci společností ve srovnávané skupině se pohybují téměř nejnižše.

Ukazatele likvidity jsou u běžné a pohotové likvidity nižší než jsou doporučované hodnoty, což je markantní zejména u pohotové likvidity, která nedosahuje ani hodnoty 0,1. Hodnoty rychlé likvidity se pohybují v doporučeném intervalu, avšak blízko hraniční hodnotě. Ve srovnání s OHL ŽS, a.s. které bylo možné uskutečnit pouze za rok 2004 ovšem Skanska CZ dosahuje lepších výsledků. Hodnoty čistého pracovního kapitálu pak vykazují stabilní vývoj.

Ukazatele zadluženosti naznačují, že podnik je překapitalizován, ale ne výraznou měrou. Podíl vlastního kapitálu se pohybuje okolo hraniční hodnoty 30%. Míra zadluženosti je nižší než u OHL ŽS, a.s. v rámci této skupiny ukazatelů vykazuje společnost Skanska CZ výrazně lepších výsledků než OHL ŽS.

Ukazatele aktivity vykazují u společnosti Skanska horších hodnot v porovnání s OHL ŽS. Obrat zásob je výrazně nižší, obrat aktiv je také nižší. Naopak doba obratu pohledávek i závazků je vyšší. Pozitivním prvkem je fakt, že doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků.

Na základě výše zmíněných vybraných šestnácti finančních ukazatelů je sestrojen následující spider graf (Obr. 9). Znázorňuje mezipodnikové srovnání výše uvedených finančních ukazatelů společností OHL ŽS, a.s. a Skanska CZ, a.s. Na každému paprsku v grafu je znázorněna hodnota jednoho z ukazatelů, podle jejich pořadí v tabulce od jedné do šestnácti. Hodnoty ukazatelů společnosti OHL ŽS, a.s. jsou brány jako 100% a znázorněny křivkou ve tvaru kružnice, hodnoty konkurenta, v tomto případě společnosti Skanska CZ, a.s., jsou vyjádřeny podílem hodnoty ukazatele pro Skanska CZ, a.s. a hodnoty ukazatele pro OHL ŽS, a.s. Všude tam, kde křivka hodnot Skanska CZ, a.s. přesahuje 100% představovaných hodnotami společnosti OHL ŽS, a.s., dosahuje Skanska CZ, a.s. lepších výsledků a naopak. Je tedy možné snadno porovnat výsledky finančního hospodaření obou firem.



Obr. 9 Spider graf Skanska CZ,a.s. versus OHL ŽS, a.s.

3.4.7 Řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem společnosti Skanska v oblasti lidských zdrojů je udržení a rozvoj vysoce kvalifikovaného týmu zaměstnanců. Uplatňuje moderní standardní nástroje řízení lidských zdrojů:

- průběžně optimalizovaný systém odměňování, zvyšující atraktivitu společnosti při získávání nových zaměstnanců,
- systém hodnocení a plánování profesně-kariérového rozvoje manažerů a technicko-hospodářských zaměstnanců,
- komplexní systém odborného a manažerského vzdělávání včetně trvalého zefektivňování (např. možnost studia dlouhodobých manažerských programů, pilotně byl zaveden e-learning),
- jazykové vzdělání s využitím různých forem výuky v závislosti na specifických potřebách firmy i zaměstnanců,
- adaptační program pro absolventy a studenty v rámci v rámci stavební fakulty VUT v Brně, kde přednášejí i specialisté společnosti,
- nový personální informační systém pokrývající všechny oblasti řízení lidských zdrojů, který v budoucnu umožní přechod na webové aplikace a samoobslužný systém pro zaměstnance,
- celý systém řízení lidských zdrojů je v rámci globální skupiny Skanska postupně integrován, aby v budoucnu umožnil přechod zaměstnanců mezi jednotlivými společnostmi skupiny po celém světě.

V průběhu roku 2004 byla zpracována pilotní verze tzv. Katalogu vzdělávání, který slouží jako pomůcka pro manažery a zaměstnance při stanovování jejich dalšího rozvoje. Katalog zahrnuje kurzy rozvoje manažerských dovedností, odborných i jazykových dovedností.

V rámci projektu Interní komunikace se uskutečnil komplexní program tréninků zaměřených jak na základní komunikační dovednosti, tak i podporu zvládnutí role při vedení a řízení lidí.

Spolupráce se školami

Společnost Skanska zavedla systém spolupráce studenty stavebních fakult a středních stavebních škol již v průběhu jejich studia, která probíhá formou vytvoření asistentských míst na částečný pracovní úvazek v průběhu roku, zajištění brigád v letních měsících, zajištěním odborných stáží a exkurzí, navrhování témat diplomových prací, vyhlášení soutěží generálním ředitelem.

Společnost Skanska CZ byla vybrána mezi 10 nejlepších zaměstnavatelů v rámci soutěže zaměstnavatel roku 2004, pořádané pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.

3.4.8 Hodnocení konkurenta

Ke snadnějšímu porovnání vzájemného postavení obou konkurentů slouží následující přehled. Jde o srovnání obou konkurentů podle vybraných aspektů v jednotlivých oblastech, kterými jsou oborový segment, obchod a marketing, finance a řízení lidských zdrojů. V rámci jednotlivých skupin je vždy zvoleno 5 aspektů vzájemného porovnání, které byly vybrány a u obou společností v tabulce stručně popsány na základě informací z přecházejících kapitol. Srovnání je provedeno slovně i písemně. Slovní škála hodnocení je pětistupňová: výrazně horší, horší, stejné, lepší, výrazně lepší a tomuto slovnímu hodnocení odpovídá číselné hodnocení od 1 do 5. Aritmetickým průměrem jsou vypočítány hodnoty za jednotlivé oblasti a v závěru je uvedeno skóre celkové. Podle stejného principu je v dalších kapitolách provedeno srovnání společnosti OHL ŽS, a.s. s dalšími konkurenty, tedy Metrostav, a.s., Strabag, a.s. VCES, a.s. V případě vzájemného hodnocení OHL ŽS, a.s. a Skanska CZ, a.s. lze toto srovnání provést pouze za rok 2004, protože pro rok 2005 nejsou tyto údaje dosud k dispozici.

OBOROVÝ SEGMENT

Hodnocená oblast	OHL ŽS, a.s.	skupina Skanska	Srovnání	Skóre
Historie	Založeno 1952 jako Železniční stavitelství Brno.	Založeno 1953 jako Zemstav Praha.	Stejná	3
Rozsah portfolia	Působí v segmentech inženýrských staveb, železničních a pozemních staveb.	Pokrývá všechny segmenty trhu.	Výrazně větší	5
Růst výkonů	18,47% (rok 2005 ku 2004) ⁴⁶	15,07% (rok 2005 ku 2004)	Menší	2
Certifikáty	OHL ŽS, a.s. je na rozdíl od skupiny Skanska držitelem certifikátu bezpečnosti informací.		Horší	2
Ocenění	Většinou regionální, ale četné.	Celostátní, ale méně.	Horší	2
Celkem			Stejně	2,8

OBCHOD A MARKETING

Podíl na trhu ⁴⁷	1,24%	8,48%	Výrazně lépe	5
Růst podílu na trhu	73,18% (rok 2004 oproti 2003)	-15,04% (rok 2004 oproti 2003)	Výrazně pomalejší	1
Regionální zastoupení	Regionální zastoupení jednotlivých divizí v Brně, Praze, Ostravě a Olomouci.	Divize pozemního stavitelství pro Čechy a pro Moravu.	Stejně	3
Image	Ve společnosti silné povědomí o Skanska, společnost OHL ŽS, už pro svůj název, nemá v oblasti pozemních staveb silný zvuk.		Výrazně lepší	5
Struktura zákazníků	Podíl veřejných zakázek – 98,42% (2003) a lehce klesá.	Podíl veřejných zakázek – 57,1% (2002).	Výrazně lepší	5
Celkem			Lepší	3,8

FINANCE

Ziskovost ⁴⁸	V roce 2004 pokles zisku.	Nárůst zisku o téměř 19%.	Lepší	4
Likvidita	Hodnoty likvidity se pohybují mimo doporučené intervaly.	Kromě pohotové likvidity ukazatele v doporučených intervalech.	Lepší	4

⁴⁶ Růst trhu v roce 2005 oproti roku 2004 byl 4,48%⁴⁷ Jedná se o tržní podíl v oblasti pozemních staveb za rok 2004⁴⁸ Jedná se o EBIT

Zadluženost	Financování dl. aktiv z kr. zdrojů - neefektivní, nízký podíl vlastního kapitálu.	Lehce překročena hranice překapitalizování.	Výrazně lepší	5
Rentabilita	Vyšší hodnoty rentability u OHL ŽS než u Skanska CZ.		Horší	2
Aktivita	Vysoké obratu aktiv i zásob, vysoký ukazatel doba obratu závazků.	Nižší obraty aktiv i zásob, dlouhá doba obratu pohledávek.	Výrazně horší	1
Celkem			Stejně	3,2

ŘÍZENÍ A LIDSKÉ ZDROJE

Organizační struktura	Kombinuje funkční a regionální hledisko.	Kombinuje funkční a regionální hledisko.	Stejně	3
Personální politika	Zavádí systém školení zaměstnanců.	Používá moderní nástroje personálního řízení – pilotně zavádí e-learning, využívá personální informační systém – mezi 10 nejlepšími zaměstnavateli mezi podniky ČR.	Výrazně lepší	5
Personální PR	Využívá internetové stránky – nabídka volných míst.	Využívá internetové stránky – nabídka volných míst.	Stejný	3
Vztahy se vzdělávacími institucemi	Spolupráce s VUT v Brně.	Spolupráce s ČVUT v Praze, VUT v Brně, VŠB v Ostravě a středními školami.	Lepší	4
Podpora studentů	Témata a konzultanti diplomových prací, nabídka praxí.	Spolupráce se studenty v průběhu studia formou částečných úvazků, vypisování témat diplomových prací.	Lepší	4
Celkem			Lepší	3,8

Celkové skóre

Lepší 3,4

Při porovnání aspektů čtyřech zmíněných oblastí u společnosti Skanska CZ, a.s. a OHL ŽS, a.s. zjišťujeme, že v celkové zhodnocení vykazuje Skanska CZ, a.s. lepšího výsledku oproti OHL ŽS, a.s., konkrétně skóre 3,4. Z analýzy skóre za jednotlivé oblasti vyplývá, že Skanska CZ, a.s. dosahuje lepšího výsledku zejména v oblasti obchodu a marketingu a také v oblasti řízení a lidských zdrojů. Naopak z hlediska působení firmy v oborovém segmentu vykazuje OHL ŽS, a.s. lepšího výsledku.

3.4.9 SW analýza

Výstupem obsahu předchozích subkapitol je následující SW analýza společnosti Skanska CZ, a.s. Jsou zde uvedeny všechny nejdůležitější silné a slabé stránky společnosti.

Silné stránky - STRENGTHS

- univerzální zaměření
- komplexní dodávky
- rostoucí výkony (15,07% v roce 2005)
- největší tržní podíl
- nejvyšší produktivita práce mezi hodnocenými formami
- leader stavebního trhu (trvale 1.místo v TOP STAV 100)
- image přední světové stavební společnosti
- společnost s dlouholetou tradicí (nástupce Zemstav - vznik 1953)
- nejširší portfolio aktivit v oboru
- vysoká aplikace integrace po i proti směru logistického řetězce (výroba stavebních materiálů, developerská a realitní činnost)
- zapojení do pilotních projektů PPP
- aktivní spolupráce se studenty formou asistentických pozic na částečný úvazek

- moderní prvky řízení lidských zdrojů
- společnost patří mezi 10 nejlepších zaměstnavatelů v ČR
- kapitálová struktura

Slabé stránky - WEAKNESSES

- v roce 2005 výrazný pokles průměrné mzdy
- méně ocenění ve srovnání s Metrostavem (číslo 2 na trhu)
- tržní podíl roste nejpomalejším tempem ve srovnání s konkurenty (2004 ku 2003)
- klesající provozní HV
- nižší hodnoty rentability
- rostoucí pohledávky



3.5 Metrostav, a.s.

Metrostav, a.s. je univerzální stavební společnost působící na Českém stavebním trhu. Působí ve všech oborech stavebnictví na celém území ČR s těžištěm působení v Praze. Společně s DOAS, a.s. Bratislava, Dopravstav a a.s. Bratislava je společností členem skupiny DDM Group. Přehled nejdůležitějších údajů o společnosti uvádí následující tabulka (Tab. 9).

	2005	2004	2003	2002
Tržby (v mil. Kč)	20 786	18 106	13 662	12 157
Tržní podíl	7,19%	6,15%	5,59%	5,40%
Aktiva (v mil. Kč)	11 346	10 061	8 021	6 616
Počet zaměstnanců	3 329	3 139	3 133	3 130
Průměrná mzda	32 828Kč	29 425Kč	26 041Kč	23 724Kč
Produktivita práce (výkony/počet zaměstnanců v tis.Kč)	6 243	5 768	4 360	3 884
TOP-STAV 100	x	2.místo	2.místo	2.místo
Vlastníci společnosti	Doprastav Bohemia a. s. (51,07%) LORAN ESTABLISHMENT (24,87%) DOAS CZ a.s. (17,00%) Ostatní právnické osoby české (0,02%) Ostatní právnické osoby cizí (4,06%) Fyzické osoby české (2,89%) Fyzické osoby cizí (0,09%)			

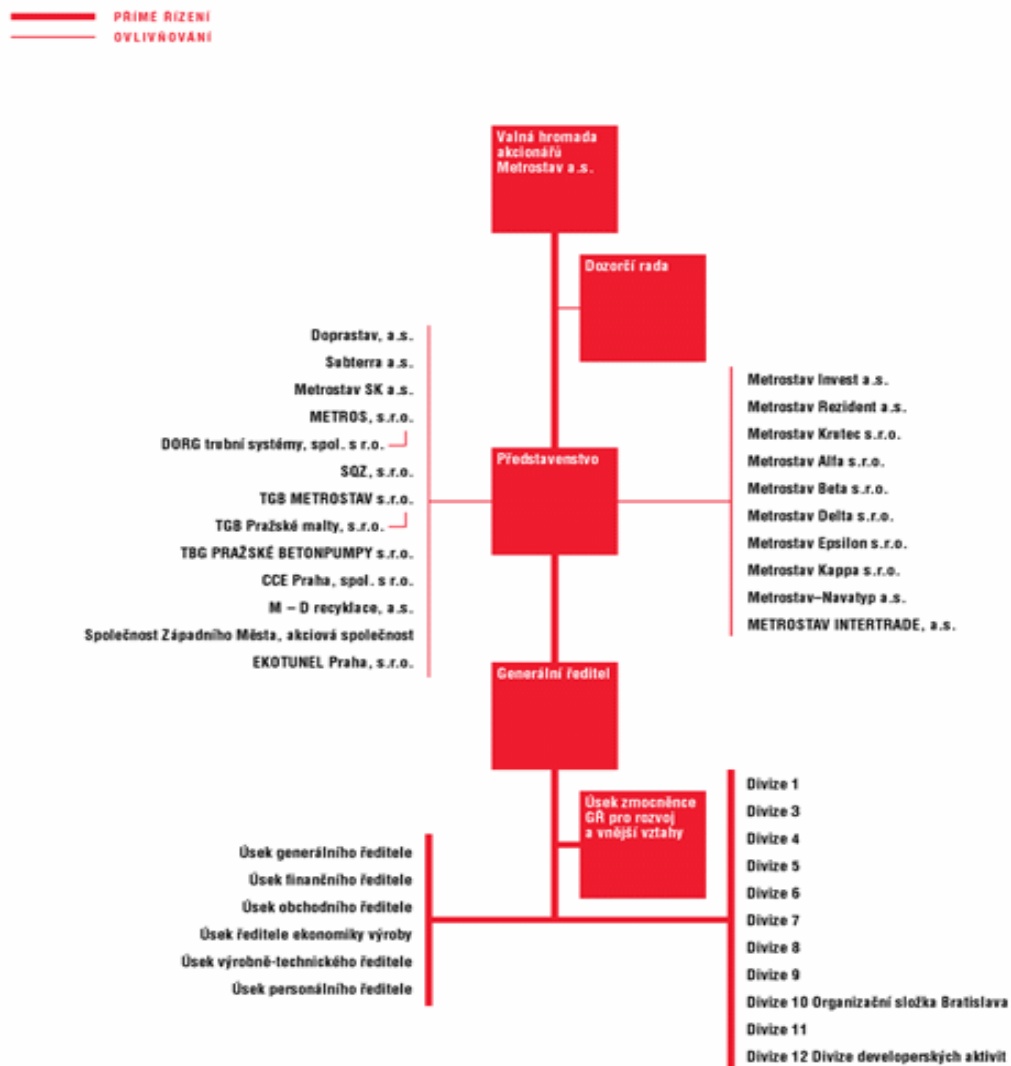
Tab. 9 Základní údaje - Metrostav, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy a internetové stránky společnosti Metrostav, a.s.

3.5.1 Historie společnosti

Metrostav a.s. právním nástupcem stejnojmenného národního podniku, k jehož založení došlo v roce 1971. V druhé polovině roku 2000 vstoupil do společnosti majoritní vlastník Dopravstav Bratislava. Došlo rovněž k vytvoření DDM Group sdružující DOAS a.s. Bratislava, Doprastav a.s. Bratislava, Metrostav a.s. Praha a jejich dceřiné společnosti. Už od roku 2004 jsou dceřinnými společnostmi Metrostavu společnosti Subterra, a.s. a Metrostav SK a.s. Bratislava. V roce 2006 má dojít k plánované akvizici obou společností. Současnou podobu organizační struktury společnosti Metrostav, a.s. znázorňuje následující organizační schéma (Obr. 10).

Za dobu svého působení prodělal Metrostav a.s. proměnu od specializované firmy, jejímž hlavním úkolem byla výstavba pražského metra, ke stavební společnosti univerzálního zaměření. Metrostav a.s. působí ve všech oblastech stavebnictví, v oblastech rekonstrukce památkových objektů, průmyslové, bytové i občanské výstavby a také činnosti prováděné hornickým způsobem. Od roku 1995 Metrostav rozvíjí a realizuje své vlastní investiční záměry v oblasti nemovitostí, patří mezi nejvýznamnější společnosti na českém developerském trhu.

Obr. 10 Organizační diagram Metrostav, a.s.⁴⁹

Zdroj: Internetové stránky společnosti Metrostav, a.s

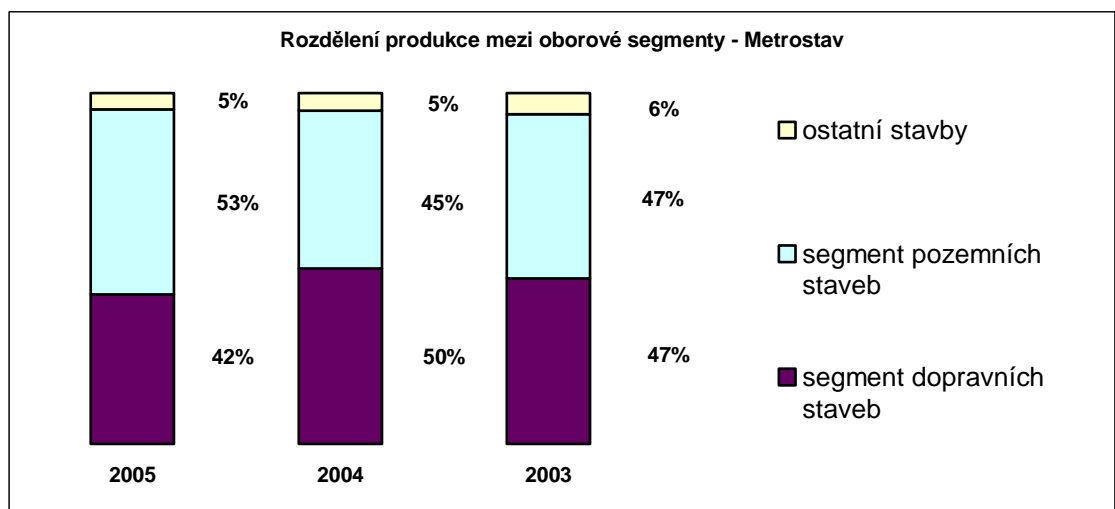
3.5.2 Segmenty působení

Společnost Metrostav, a.s. je společností univerzálního zaměření. Působí v oblastech bytové, občanské a průmyslové výstavby, dopravních staveb, podzemních a inženýrských staveb a při výstavbě metra. V oblasti **občanské výstavby** se jedná o stavby administrativních budov, nákupních center, hotelů, škol, divadel a sportovních objektů. Do oblasti **bytové výstavby** spadají stavby rodinných a bytových domů. V oblasti **průmyslové výstavby** se společnost Metrostav, a.s. zaměřuje na stavby elektráren, budov pro průmysl, zásobníků, čistíren odpadních vod a úpraven vody. **Dopravní stavby** jsou oblastí výstavby komunikací a zpevněných ploch, železnice, mostů, valů, ramp a drah. V oblasti **podzemních staveb** jde o podzemní objekty jednak hloubené a jednak ražené, tunely, podchody, šachty, štoly a vrty. k objektům výstavby **inženýrských staveb** patří vodohospodářské stavby (úpravny toků, kanály, jezy, nádrže), vedení

⁴⁹ stav k 1.3.2005

místní a dálkové (sítě, řady, vodovody, kanalizace, elektro a kabelovody, teplovody) a také demolice, sanace, rekultivace, zemní práce a úpravy území.

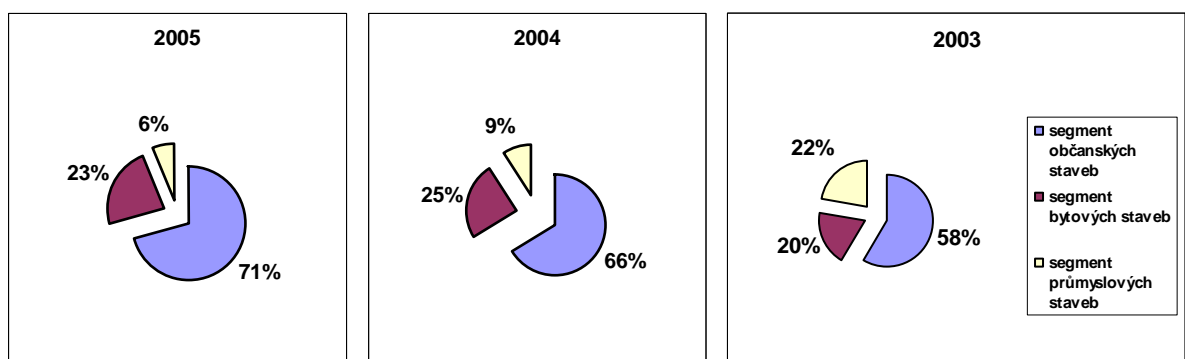
Následující graf (Obr. 11) znázorňuje rozložení produkce mezi jednotlivé oborové segmenty. Produkce firmy Metrostav, a.s. je téměř celá rovnoměrně rozdělená mezi segment dopravních a pozemních staveb. Do roku 2004 lehce převažoval segment dopravních staveb, v roce 2005 ale oproti předchozím letům došlo u tohoto segmentu k poklesu ve prospěch nárůstu podílu pozemních staveb na celkových výkonech firmy, zejména pak občanských staveb. Jejich podíl na celkové produkci od roku 2003 roste.



Obr. 11 Rozdělení produkce mezi oborové segmenty – Metrostav, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Metrostav, a.s.

Rovněž podíl bytových staveb na produkci firmy výrazně vzrostl, což dokládá graf rozdělení pozemních staveb mezi jednotlivé segmenty (Obr. 12), zejména pak v roce 2004. Naopak podíl produkce realizované v segmentu průmyslových staveb od roku 2003 klesá a v roce 2005 tvořil 3,16% z celkové produkce firmy. Podíl segmentu ostatních staveb se rovněž zmenšuje.



Obr. 12 Rozdělení pozemních staveb mezi jednotlivé segmenty - Metrostav, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Metrostav, a.s.

Ohledně rozdělení produkce společnosti mezi jednotlivé kraje lze konstatovat, že společnost Metrostav, a.s. má zastoupení ve všech krajích České republiky, ale tradičně nejvyšší obrat realizuje v Praze a Středočeském kraji.

3.5.3 Divize pozemního stavitelství

Pozemním stavbám se v rámci organizačních jednotek firmy Metrostav, a.s. věnují Divize Stavební 1, Divize Stavební 6 a Divize Stavební 9. Každá z těchto divizí má v rámci pozemních staveb své specifické zaměření. Činnost těchto divizí je v oblasti pozemních staveb podporována také činností Divize 3, která je divizí výrobní a je zaměřena především na inženýring v segmentech staveb občanských, průmyslových a bytových. Realizace občanských a průmyslových staveb provádí v rámci své činnosti rovněž Divize 5, jinak specializovaná na podzemní stavby. Divize 7 provádí pro pozemní stavby zemní práce a realizuje dodávky a montáže fasádních systémů. Všechny divize společnosti Metrostav, a.s. jsou lokalizovány v Praze, jedna organizační složka má sídlo v Bratislavě.

Developerská činnost úzce souvisí s pozemním stavitelstvím, a u společnosti je součástí její činnosti prostřednictvím specializované divize.

3.5.4 Ocenění v oblasti pozemních staveb

- Stavba roku 2005 – Měšťanská beseda – rekonstrukce památkového objektu, Plzeň
- Stavba roku 2003 – Rekonstrukce a rehabilitace Nostického paláce, Praha
- Stavba roku 2002 – Divadlo Minor, Praha
- Stavba roku 2001 – Corso Karlín, Praha
- Stavba roku 1999 – Obytný soubor u Kříže, Praha
- Stavba roku 1998 – Komerčně administrativní centrum Karlín, Praha
- Stavba roku 1997 – Administrativní centrum Rothova pasáž – Ovocný trh, Praha
- Cena časopisu Stavitel 2000 – Polyfunkční budova Barrandov, Praha
- Cena Primátora hlavního města Prahy 2003 – Polyfunkční objekt Palác Euro – Astra II, Praha
- Cena Primátora hlavního města Prahy 2002 – Divadlo Minor, Praha
- Cena Primátora hlavního města Prahy 1999 – Divadlo DAMU Disk, Praha

3.5.5 Certifikáty

Průmyslová bezpečnost

- Potvrzení Národního bezpečnostního úřadu ČR o průmyslové bezpečnosti dle § 62 odst. 1 zákona č. 148/1998 Sb., pro stupeň utajení DŮVĚRNÉ
- Security clearance certifikace Národního bezpečnostního úřadu ČR až do stupně utajení včetně CONFIDENTIAL
- Certifikát informačního systému určeného pro nakládání s utajovanými skutečnostmi vydaný Národním bezpečnostním úřadem ČR

Jakost

1. *Systém dle norem řady ISO 9000* - Metrostav je držitelem certifikátu pro generální dodávky staveb vydaný společností BUREAU VERITAS QUALITY INTERNETIONAL
2. *Svařování*
 - Zabezpečení systému jakosti pro svařování dle ČSN EN 729-2
 - Velký průkaz způsobilosti pro provádění ocelových konstrukcí
 - Certifikát pro dílenskou výrobu a staveništní montáž ocelových konstrukcí podle ČSN 73 26 01
3. *Výrobky*
 - Prohlášení o shodě na vazníky vyráběné systémem MiTek
 - Prohlášení o shodě na řezivo z tesárny

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- Osvědčení Bezpečný podnik

Metrostav a.s. v současné době, jako jediná stavební firma v České republice, soutěží již o třetí titul, který má v květnu 2005 v tříleté periodě získat.

- Certifikát normy OHSAS 18001: 1999

Norma OHSAS 18001:1999, kterou Metrostav získal k 31. květnu 2004 je slučitelná s již dříve získanými normami řady ISO 9001 a 14001 a její specifikace pro posuzování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stanovuje požadavky na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) tak, aby umožnila Metrostavu řídit svá rizika BOZP a zlepšovat jejich výkonnost.

Vztah k životnímu prostředí

- Environmentální politika Metrostav, a.s. v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 14 001:2005
- Certifikát systému dle ČSN ISO 14001

3.5.6 Finanční ukazatele

Tabulka, která následuje (Tab. 10) je přehledem nejdůležitějších položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát z jednotlivých let. Slouží jako východisko pro výpočet vybraných finančních ukazatelů.

(v tis. Kč)	2005	2004	2003
Aktiva celkem	11 346 916	10 061 501	8 021 316
- dlouhodobý majetek	3 556 195	2 639 154	2 098 388
- oběžná aktiva	6 836 590	6 772 072	5 541 639
- zásoby	483 561	464 217	1 541 470
- pohledávky	5 798 404	4 414 041	2 506 302
Vlastní kapitál	2 833 587	2 346 223	2 016 809
Cizí zdroje	8 143 989	7 551 197	5 893 641
- dlouhodobé závazky	1 094 904	760 144	507 809
- krátkodobé závazky	5 925 401	5 723 395	5 026 645
Výkony	20 893 704	17 096 141	13 939 348
Provozní hospodářský výsledek	936 875	601 619	500 093
Výsledek hospodaření za účetní období - čistý zisk	703 589	454 730	381 938
EBIT	936 875	601 619	500 093
Cash flow	483 561	464 217	1 541 470

Tab. 10 Hlavní položky rozvahy, výkazu zisků a ztrát - Metrostav, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Metrostav, a.s.

Z analýzy hlavních položek výkazů vyplývá, že společnost Metrostav zaznamenává stále rostoucí výkony. V roce 2005 byl růst výkonů nejrychlejší v rámci skupiny hodnocených firem, výkony se oproti roku 2004 zvýšily o 22,21%. Výrazně roste i hospodářský výsledek.

Přehled vybraných finančních ukazatelů rozdělených do skupin rentability, likvidity, zadluženost a aktivity demonstruje následující tabulka (Tab. 11).

		2005	2004	2003
1.	Rentabilita celkových aktiv ROA (EBIT/aktiva celkem)	8,66%	6,66%	6,23%
2.	Rentabilita vlastního kapitálu ROE (EBIT/vlastní kapitál)	34,66%	28,56%	24,80%
3.	Rentabilita výnosů (čistý zisk/výkony)	3,37%	2,66%	2,74%
4.	Rentabilita provozní činnosti (provozní zisk/výkony)	4,48%	3,52%	3,59%
5.	Pohotová likvidita (OA-zásoby-pohledávky/kr.závazky)	0,09	0,33	0,30
6.	Rychlá likvidita (OA-zásoby/krátkodobé závazky)	1,07	1,10	0,80
7.	Běžná likvidita (OA/krátkodobé závazky)	1,15	1,18	1,10
8.	Čistý pracovní kapitál (OA-krátkodobé závazky) – v tis. Kč	911 189	1 048 677	514 994

		2005	2004	2003
9.	Zadluženost (cizí zdroje/vlastní kapitál)- finanční páka	2,87	3,22	2,92
10.	Ukazatel překapitalizování (vlastní kapitál/SA)	0,80	0,89	0,96
11.	Podíl vlastního kapitálu (vlastní kapitál/celková pasíva)	0,25	0,23	0,25
12.	Podkapitalizování - krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem (vlastní kapitál+dl. cizí kapitál/SA)	1,10	1,18	1,20
13.	Obrat zásob (výnosy/zásoby)	43,21	36,83	9,04
14.	Obrat aktiv (výnosy/aktiva)	1,84	1,70	1,74
15.	Doba obratu pohledávek (pohledávky/(výnosy/360))	99,91	92,95	64,73
16.	Doba obratu závazků (závazky/(výnosy/360))	140,32	159,01	152,21

Tab. 11 Finanční ukazatele - Metrostav, a.s.

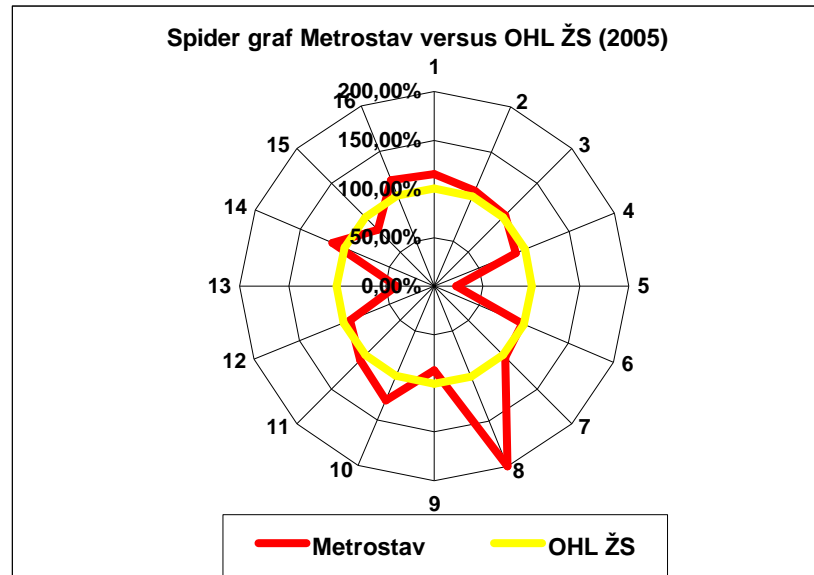
Ukazatele rentability vykazují dlouhodobě rostoucí tendenci a jsou druhé nejvyšší v rámci skupiny srovnávaných firem. V případě rentability vlastního kapitálu jsou nejvyšší ve skupině vůbec.

Ukazatele likvidity u společnosti Metrostav, a.s. dosahují v případě běžné likvidity nižších hodnot, než je doporučený interval. V případě rychlé likvidity se pohybují v rámci doporučeného intervalu. Pohotová likvidita dosahuje lehce nižších hodnot, než doporučených, ale v roce 2005 je tento ukazatel výrazně nižší. V porovnání se společností OHL ŽS, a.s. jsou však tyto hodnoty vesměs stejné, pouze úroveň čistého pracovního kapitálu je v případě Metrostav, a.s. vyšší.

Ukazatele zadluženosti naznačují značné podkapitalizování, ukazatel se pohybuje kolo 0,3, to značí, že je možné krýt stála aktiva dlouhodobými zdroji pouze z 30%. Jejich zbývající část je kryta krátkodobými zdroji, což je značně nestabilní. Podíl vlastního kapitálu se pohybuje lehce pod hraniční hodnotou 30%. Míra zadlužení je nižší než v případě OHL ŽS, a.s. Celkově lze ale říci, že v oblasti ukazatelů zadluženosti obě společnosti dosahují velmi podobných hodnot.

Ukazatele aktivity ukazují u společnosti Metrostav, a.s. lehce vyšší hodnoty obratu u aktiv než u společnosti OHL ŽS. Obrat zásob je ale výrazně nižší. Nižší je rovněž doba obratu závazků, která je delší než doba obratu pohledávek. I u této skupiny ukazatelů je možné konstatovat, že jejich hodnoty dosahují u obou společností velmi podobných hodnot.

Stejně tak jako v případě společnosti Skanska, a.s. lze i pro společnost Metrostav, a.s. a OHL ŽS, a.s. podle stejného postupu s využitím finančních ukazatelů z předcházející tabulky (Tab. 11) sestrojít spider graf, který bude graficky znázorňovat srovnání finanční situace obou podniků.



Obr. 13 Spider graf Metrostav, a.s. versus OHL ŽS, a.s.

3.5.7 Řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem personální politiky firmy Metrostav, a.s. je vytváření podmínek pro zvyšování výkonnosti a kvalifikace personálu. Za tímto účelem firma realizuje 4 personální programy. Program práce se studenty středních a vysokých škol, program práce s absolventy, program hodnocení pracovního výkonu a oceňování zaměstnanců a program pro seniory.

Program práce se studenty středních a vysokých škol:

- Spolupráce s vysokými školami (např. České vysoké učení technické v Praze, Vysoká škola ekonomická v Praze, Vysoká škola báňská - Technická univerzita v Ostravě, Střední průmyslová škola stavební J. Gočára v Praze 4, Střední odborné učiliště v Praze 4 aj.)
- Krátkodobé i dlouhodobé pracovní poměry na základě výběru konkurzem, který zpravidla probíhá 1x ročně.
- Po dobu praxe přidělení odborného garanta (patrona) s možností získání praktických zkušeností na různých pracovištích společnosti.

Program práce s absolventy:

- V případě úspěšně absolvované praxe v době studia, přednost nabídky dlouhodobého zaměstnání.
- Individuální program řízené pracovní adaptace pod vedením odborného garanta (patrona).
- Odborný kvalifikační rozvoj, možnost zařazení do Programu osobního kvalifikačního rozvoje (po skončení adaptačního procesu).

Program hodnocení pracovního výkonu a oceňování zaměstnanců:

Na základě pravidelného ročního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jsou výkonnými řediteli a řediteli divizí nominováni a následně oceňováni nejlepší zaměstnanci společnosti v kategoriích Vedoucí projektu roku, Manažer – junior roku, Mistr roku, Dělník roku, Student – asistent stavbyvedoucího roku.

Program pro seniory

Podpora Senior klubu Metrostav, a.s. při pořádání společenských a kulturních akcí. Dále podpora seniorů v oblastech zdraví, sportu, kultury, cestování.

Společnost Metrostav, a.s. rovněž spolupracuje s univerzitami, konkrétně a VUT v Brně a ČVUT v Praze, kde pořádá konkurzy na obsazení míst asistentů manažerů z řad studentů. Také na svých internetových stránkách zveřejňuje nabídku volných pozic pro absolventy.

3.5.8 Hodnocení konkurenta

Podle stejného principu jako při porovnání společností OHL ŽS, a.s. a Skanska CZ, a.s. je provedeno srovnání OHL ŽS, a.s. a Metrostav, a.s. v jednotlivých oblastech - oborový segment, obchod a marketing, finance a řízení a lidské zdroje.

OBOROVÝ SEGMENT

Hodnocená oblast	OHL ŽS, a.s.	Metrostav, a.s.	Srovnání	Skóre
Historie	Založeno 1952 jako Železniční stavitelství Brno.	Založeno 1971 jako Metrostav, státní podnik.	Horší	2
Rozsah portfolia	Působí v segmentech inženýrských staveb, železničních a pozemních staveb.	Působí v segmentech pozemních, dopravních, podzemních a inženýrských staveb.	Výrazně lepší	5
Růst výkonů	18,47% (rok 2005 ku 2004)	22,21% (rok 2005 ku 2004)	Lepší	4
Certifikáty	Oproti OHL ŽS držitel četných certifikátů v oblasti průmyslové bezpečnosti.		Lepší	4
Ocenění	Většinou regionální, ale četné.	Držitel titulu Stavba roku téměř nepřetržitě.	Výrazně lepší	5
Celkem			Lepší	4

OBCHOD A MARKETING

Podíl na trhu ⁵⁰	1,24%	6,47%	Výrazně lepší	5
Růst podílu na trhu	-2,9% (rok 2005 oproti 2004)	42,57% (rok 2005 oproti 2004)	Výrazně lepší	5
Regionální zastoupení	Regionální zastoupení jednotlivých divizí v Brně, Praze, Ostravě a Olomouci.	Sídla všech divizí v Praze, jedna divize v Bratislavě.	Horší	2
Image	Díky zejména Stavbě roku, jejímž držitelem Metrostav tradičně je, silnější image.		Lepší	4
Struktura zákazníků	Podíl veřejných zakázek – 98,42% (2003) a lehce klesá.	x	x	x
Celkem			Lepší	4

FINANCE

Ziskovost	Ziskovost Metrostav, a.s. je výrazně vyšší, obě společnosti vykazují rostoucí trend zisku (od roku 2004).		Lepší	4
Likvidita	Metrostav, a.s. dosahuje vesměs stejných hodnot jako OHL ŽS, a.s.		Stejně	3
Zadluženost	Obě společnost dosahují velmi podobných hodnot.		Stejně	3
Rentabilita	Metrostav, a.s. dosahuje vyšších hodnot rentability, jde o druhé nejvyšší hodnoty v rámci dané skupiny podniků.		Lepší	4
Aktivita	U Metrostav, a.s. vyšší obrát aktiv, nižší obrát zásob než u OHL ŽS, a.s		Stejně	3
Celkem			Stejně	3,4

ŘÍZENÍ A LIDSKÉ ZDROJE

Organizační struktura	Kombinuje funkční a regionální hledisko.	Hlavně funkční hledisko.	Horší	2
Personální politika	Zavádí systém školení zaměstnanců.	Realizuje 4 různě zaměřené personální programy.	Lepší	4
Personální PR	Využívá internetové stránky – nabídka volných míst.	Využívá internetové stránky – nabídka volných míst.	Stejný	3

⁵⁰ Údaj se vztahuje k roku 2005

Vztahy se vzdělávacími institucemi	Spolupráce s VUT v Brně.	Spolupráce s VUT v Brně a ČVUT v Praze.	Stejný	3
Podpora studentů	Témata a konzultanti diplomových prací, nabídka praxí.	Nabídka asistentských pozic pro studenty.	Lepší	4
Celkem			Lepší	3,2
Celkové skóre			Lepší	3,65

Podle hodnoty celkového skóre lze konstatovat, že společnost Metrostav, a.s. dosahuje celkově lepšího výsledku než společnost OHL ŽS, a.s. a v rámci skupiny hodnocení firem dosahuje v porovnání s OHL ŽS, a.s. vůbec nejlepšího výsledku. Nejenže celková hodnota je vyšší, ale i všechny hodnoty za dílčí hodnocené oblasti jsou vyšší. Výrazně lepšího hodnocení pak Metrostav, a.s. dosahuje v oblasti oborového segmentu a obchodu a marketingu, naopak téměř srovnatelnou hodnotu vykazuje oblast řízení a lidských zdrojů u obou společností.

3.5.9 SW analýza

Z obsahu předchozího textu lze vytipovat nejvýznamnější silné a slabé stránky společnosti Metrostav, a.s. v jednotlivých oblastech hodnocení a shrnout je do následující SW analýzy společnosti.

Silné stránky - STRENGTHS

- vysoká produktivita práce
- trvale 2.místo v TOP STAV 100
- nejrychleji rostoucí výkony
- nejrychleji rostoucí tržní podíl mezi srovnávanými firmami
- rostoucí průměrná mzda
- široké portfolio služeb (působí ve všech segmentech stavebního odvětví)
- divize specializovaná na developerskou činnost
- řada významných ocenění (od roku 1997 do roku 2005, s výjimkou let 2000 a 2004 držitel ceny Stavba roku)
- personální programy zaměřené na specifické skupiny
- rostoucí zisk

Slabé stránky – WEAKNESSES

- absence organizačních jednotek v ostatních regionech kromě Prahy



3.6 Strabag

Strabag je hlavní značkou Strabag Societas Europea. Působí ve všech oblastech stavebního průmyslu - silniční, pozemní a inženýrské stavitelství, a jako významná evropská stavební společnost také podniká po celém světě.

	2005	2004	2003	2002
Tržby (v mil. Kč)	x	14 616	11 107	8 284
Tržní podíl	x	5,25%	4,46%	3,66%
Aktiva (v mil. Kč)	x	9 057	5 784	5 629
Počet zaměstnanců	3 742	3 222	2 808	2 524
Průměrná mzda	x	x	x	x
Produktivita práce (výkony/počet zaměstnanců v tis.Kč)	x	4 536	3 955	3 282
TOP-STAV 100	x	4.místo	4.místo	4.místo
Vlastníci společnosti	BAUHOLDING STRABAG AKTIENGESELLSCHAFT (100%)			

Tab. 12 Základní údaje - Strabag, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy a internetové stránky společnosti Strabag, a.s.

3.6.1 Historie společnosti

Koncern Strabag vznikl spojením firem Illbau, Strabag a Stuag, jejichž historie jako samostatných celků sahá do poloviny 19.století. Společnost Strabag postupně získává většinové podíly v obou ostatních firmách a v roce 2000 se skupina Bauholding Strabag začíná jednotně prezentovat na trhu a koncern vystupuje v rámci celé Evropy pod jednotným názvem Strabag, přičemž značky Illbau a Stuag postupně zanikají.

Na český trh vstupuje firma v roce 1990 pod názvem Strabag, a.s.

3.6.2 Segmenty působení

Firma Strabag působí komplexně, ve všech oblastech stavebního průmyslu. Konkrétně v oblasti silničního stavitelství, pozemního stavitelství, inženýrského stavitelství a v oblasti rozvoje projektů. V oblasti **silničního stavitelství** se jedná zejména o:

- dopravní stavby,
- venkovní objekty v okolí pozemních staveb, úpravu venkovních ploch, úpravu krajiny, výstavbu velkoplošných objektů (překladiště pro těžkotonážní dopravu, startovací, přistávací dráhy pro letištní plochu),
- dlažba – projektování, pokládka, sanace dlažeb všeho druhu,
- sportoviště a zařízení pro volný čas (výstava a sanace venkovních sportovišť, výstavba tenisových, golfových, travnatých hřišť a umělých trávníků včetně jejich renovace,

tělocvičny, podlahy ve sportovních halách, obložení stěn a stropů, pevně zabudovaná a mobilní sportovní náčiní, dělicí závěsy, oplocení, umělé osvětlení, zavlažovací zařízení atd.),

- výstavba a vedení kanalizací,
- ekologická technika a odpadové hospodářství (odpadové hospodářství, likvidace starých zátěží životního prostředí, technika čištění odpadních vod, technika úpravy pitné vody, inovační technologie, ekologická laboratoř),
- zajišťovací a ochranné stavby (ochranné hráze, ochrany záplavových území, svodidla),
- výroba stavebních materiálů.

V oblasti **pozemního stavitelství** se jedná o :

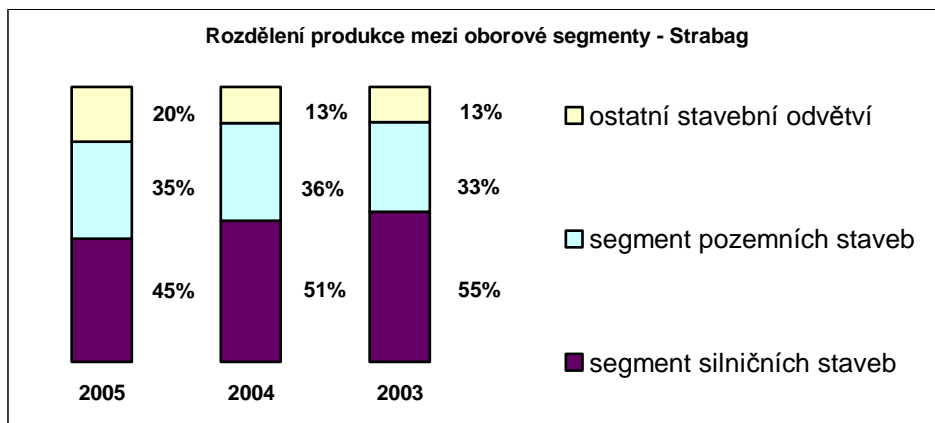
- bytovou výstavbu (veřejná i soukromá),
- komerční a průmyslovou výstavbu (průmyslové podniky, obchodní domy, obchodní centra, kancelářské a obchodní budovy, hotely a banky, multikina, koupaliště a lázeňské objekty, sportoviště, letiště a nádražní budovy, haly, skladištní a výrobní budovy, parkoviště, podzemní garáže, průmyslové objekty, věžové stavby a průmyslové komíny, čerpací stanice pohonných hmot, budovy pro ekologická zařízení, průmyslové podlahy, lanovky, výtahy),
- občanskou výstavbu (správní budovy, zábavní centra, kulturní střediska, muzea, nemocnice, rehabilitační centra, domovy důchodců, domy s pečovatelskou službou, vzdělávací zařízení – univerzity, školy, školky, hasičská a záchranná centra, kostely).

V oblasti **inženýrského stavitelství**:

- výstavba mostů (estakády, silniční a železniční mosty, letmá betonáž, výstavba mostů pomocí výsuvného bednění, ocelobetonový spřažený most, výztuže nosných konstrukcí, podzemní objekty, hloubené tunely),
- železniční stavitelství (metro, městská dráha, tramvajové tratě, železnice, průmyslové koleje, jeřábové dráhy, speciální železniční projekty a doprovodné projektové práce),
- speciální inženýrské stavby (kotvy, skrývky, výstavba studní a vodojemů atd.),
- výstavba elektráren, hrází a vodohospodářských staveb,
- výstavba tunelů (silničních, železničních, výstavba metra, štoly a kaverny),
- obecné inženýrské stavitelství.

V oblasti **rozvoje projektů** se v pozemním stavitelství jedná o vývoj a výstavbu multifunkčních projektů (zábavní centra, hotely, sportoviště atd.), správní budovy (kancelářské a komerční budovy), průmyslové nemovitosti (průmyslové zóny), komerční nemovitosti

(specializované markety a obchodní centra), obytné budovy (řadové a bytové domy). V oblasti infrastruktury se jedná zejména o projekty v dopravě, energetice a ekologické technice.



Obr. 14 Rozdělení produkce mezi segmenty - koncern Strabag.

Zdroj: Internetové stránky společnosti Strabag, a.s.

Graf znázorňuje rozdělení produkce společnosti Strabag, a.s. mezi jednotlivé segmenty. Strabag, a.s. působí zejména na segmentech pozemních a silničních staveb. Na segmentu silničních staveb realizuje okolo 50% celkové produkce. Od roku 2003 ale podíl silničních staveb klesá. Podíl pozemních staveb na produkci je stabilní a pohybuje se okolo 35%.

3.6.3 Závody pozemního stavitelství

Pozemnímu stavitelství se ve společnosti Strabag věnují odštěpné závody pozemního stavitelství v Praze a v Českých Budějovicích.

3.6.4 Ocenění v oblasti pozemních staveb

- Rhodos - cena za image 2005

3.6.5 Finanční ukazatele

Následující tabulka (Tab. 13) je přehledem nejdůležitějších položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát společnosti Strabag, a.s v jednotlivých letech. Tyto kategorie slouží k výpočtu vybraných finančních ukazatelů skupin ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

(v tis. Kč)	2005	2004	2003
Aktiva celkem	x	9 057 633	5 784 446
- dlouhodobý majetek	x	1 745 302	1 377 453
- oběžná aktiva	x	6 817 599	4 307 645
- zásoby	x	1 423 364	319 740
- pohledávky	x	4 610 782	3 543 394
Vlastní kapitál	x	3 992 899	3 392 033

(v tis. Kč)	2005	2004	2003
Cizí zdroje	x	4 630 323	2 128 951
- dlouhodobé závazky	x	0	0
- krátkodobé závazky	x	4 404 397	1 951 750
Výkony	x	14 466 220	11 107 703
Provozní hospodářský výsledek	x	883 947	730 015
Výsledek hospodaření za účetní období - čistý zisk	x	601 333	483 482
EBIT	x	601 333	489 486
Cash flow	x	x	x

Tab. 13 Hlavní položky rozvahy, výkazu zisků a ztrát - Strabag, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Strabag, a.s.

Podle hodnot nejvýznamnějších položek výkazů společnosti Strabag, a.s. lze konstatovat, že došlo k výraznému nárůstu všech položek aktiv, doprovázený nárůstem jak vlastního kapitálu, tak i krátkodobých závazků. Rovněž došlo k výraznému nárůstu výkonů - celkem o 31,59%, což v roce 2004 znamenalo nejvýraznější nárůst výkonů v rámci skupiny porovnávaných podniků. Významně vzrostl i hospodářský výsledek společnosti.

Hlavní položky výkazů jsou podkladem pro výpočet 16 vybraných finančních ukazatelů, které znázorňuje následující tabulka (Tab. 14). Jde vždy v rámci každé ze skupin rentability, likvidity, zadluženost a aktivity o 4 zvolené ukazatele.

		2005	2004	2003
1.	Rentabilita celkových aktiv ROA (EBIT/aktiva celkem)	x	9,76%	8,46%
2.	Rentabilita vlastního kapitálu ROE (EBIT/vlastní kapitál)	x	22,14%	14,43%
3.	Rentabilita výnosů (čistý zisk/výkony)	x	3,84%	4,35%
4.	Rentabilita provozní činnosti (provozní zisk/výkony)	x	5,65%	6,57%
5.	Pohotová likvidita (OA-zásoby-pohledávky/kr.závazky)	x	0,17	0,23
6.	Rychlá likvidita (OA-zásoby/krátkodobé závazky)	x	1,16	2,04
7.	Běžná likvidita (OA/krátkodobé závazky)	x	1,47	2,21
8.	Čistý pracovní kapitál (OA-krátkodobé závazky) - v tis. Kč	x	2 187 276	2 355 895
9.	Zadluženost (cizí zdroje/vlastní kapitál)- finanční páka	x	1,16	0,63
10.	Ukazatel překapitalizování (vlastní kapitál/SA)	x	2,29	2,46
11.	Podíl vlastního kapitálu (vlastní kapitál/celková pasiva)	x	0,44	0,59
12.	Podkapitalizování - krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem (vlastní kapitál+dl. cizí kapitál/SA)	x	2,29	2,46
13.	Obrat zásob (výnosy/zásoby)	x	10,99	34,74
14.	Obrat aktiv (výnosy/aktiva)	x	1,73	1,92
15.	Doba obratu pohledávek (pohledávky/(výnosy/360))	x	106,09	114,84
16.	Doba obratu závazků (závazky/(výnosy/360))	x	106,54	63,26

Tab. 14 Finanční ukazatele - Strabag, a.s.

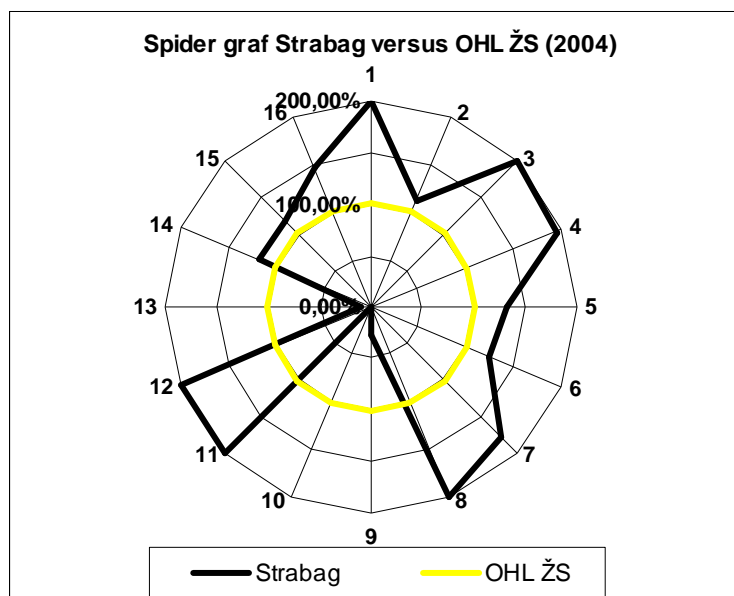
Ukazatele rentability, zejména pak rentability celkových aktiv, provozní činnosti a výnosů jsou vůbec nejvyššími v rámci srovnávané skupiny podniků.

Ukazatele likvidity se pohybují okolo doporučených hodnot, pouze hodnoty pohotové likvidity jsou lehce nižší. Stále však tyto ukazatele vykazují v rámci srovnávaného období (roky 2003 a 2004) lepších hodnot než v případě společnosti OHL ŽS, a.s. Čistý pracovní kapitál je výrazně vyšší než v případě ostatních srovnávaných podniků.

Ukazatele zadluženosti naznačují, že podnik je vysoce překapitalizován, takže část oběžných aktiv je kryta vlastním kapitálem, což je značně nevýhodné. To kopíruje fakt, že oproti ostatním hodnoceným podnikům vykazuje Strabag, a.s. velmi vysoký podíl vlastního kapitálu, kolem 50%. Je tedy použit menší podíl cizího kapitálu, čemuž odpovídají i relativně nižší hodnoty zadluženosti společnosti.

Ukazatele aktivity jsou v případě obratu aktiv vůbec nejvyšší mezi sledovanými podniky, obrat zásob je naproti tomu nízký, zejména díky vysokému objemu zásob. Nežádoucí je ovšem i fakt, že doba obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků. To značí, že společnost Strabag poskytuje svým odběratelům lepší obchodní podmínky než jí umožňují její dodavatelé.

Grafickým znázorněním všech 16 vybraných finančních ukazatelů je následující spider graf (Obr. 15) sestrojený podle stejného postupu jako v případě předchozích srovnání. Dokresluje významnou převahu společnosti Strabag, a.s. ve většině finančních ukazatelů nad společnostmi OHL ŽS, a.s. Ukazatele, ve kterých vykazuje horší hodnoty jsou překapitalizování, nižší zadluženost a držení vyššího objemu zásob. Z toho vyplývá, že je respektována zásada opatrnosti. Tento přístup je ovšem finančně náročnější.



Obr. 15 Spider graf Strabag, a.s. versus OHL ŽS, a.s.

3.6.6 Řízení lidských zdrojů

Ve veřejně dostupných informačních zdrojích o společnosti není zmínka o personální politice. Společnost Strabag pouze prostřednictvím svých internetových stránek prezentuje potenciálním zájemcům nabídku volných pracovních míst.

V německy mluvících zemích nabízí prostřednictvím internetových stránek společnost Strabag absolventům vysokých škol a učňům přímý vstup do zaměstnání nebo programy zaučení. Zájemcům společnost také nabízí možnost kompletního vzdělání ve svém školící středisku absolvování tříletých učebních oborů. Lze se domnívat, že s rozvoje aktivit společnosti v České republice budou některé z prvků tohoto vzdělávacího systému aplikovány i zde.

3.6.7 Hodnocení konkurenta

Veškeré podstatné informace pro zhodnocení obou konkurentů obsažené v předchozích kapitolách jsou uvedeny v následujícím přehledu, rozděleny podle jednotlivých oblastí hodnocení - oborový segment, obchod a marketing, finance, řízení a lidské zdroje.

OBOROVÝ SEGMENT

Hodnocená oblast	OHL ŽS, a.s.	Strabag, a.s.	Srovnání	Skóre
Historie	Založeno 1952 jako Železniční stavitelství Brno.	Historie koncernu sahá do 19.st., v ČR od roku 1990.	Horší	2
Rozsah portfolia	Působí v segmentech inženýrských staveb, železničních a pozemních staveb.	Působí v segmentech silničních, pozemních a inženýrských staveb.	Lepší	4
Růst výkonů	-2,8% (rok 2004 ku 2003)	31,59% (rok 2004 ku 2003)	Výrazně lepší	5
Certifikáty	x	x	x	x
Ocenění	Většinou regionální, ale četné.	Téměř žádná ocenění.	Horší	2
Celkem			Lepší	3,25

OBCHOD A MARKETING

Podíl na trhu ⁵¹	1,24%	3,24%	Lepší	4
Růst podílu na trhu	73,18% (rok 2004 oproti 2003)	4,77% (rok 2004 oproti 2003)	Výrazně horší	1

⁵¹ Údaj se vztahuje k roku 2004

Regionální zastoupení	Regionální zastoupení jednotlivých divizí v Brně, Praze, Ostravě a Olomouci.	Odštěpné závody pozemního stavitelství v Praze a Českých Budějovicích.	Stejně	3
Image	V rámci svých dominantních regionů (viz umístění organizačních jednotek) disponují stejnou image.		Stejná	3
Struktura zákazníků	Podíl veřejných zakázek – 98,42% (2003) a lehce klesá.	x	x	x
Celkem			Horší	2,75

FINANCE

Ziskovost	Strabag, a.s. dosahuje vyšší ziskovosti než OHL ŽS, a.s.	Lepší	4
Likvidita	Strabag, a.s. dosahuje lepších hodnot ukazatelů likvidity než OHL ŽS, a.s.	Lepší	4
Zadluženost	Strabag, a.s. využívá mnohem méně cizích zdrojů než OHL ŽS, a.s.	Horší	2
Rentabilita	Strabag, a.s. vykazuje nejvyšší hodnoty v rámci hodnocené skupiny podniků.	Výrazně lepší	5
Aktivita	OHL ŽS, a.s. - nižší obrat aktiv, vyšší obrat zásob v porovnání se Strabag, a.s. Strabag, a.s. vykazuje delší dobu obratu pohledávek než závazků.	Horší	2
Celkem		Lepší	3,4

ŘÍZENÍ A LIDSKÉ ZDROJE

Organizační struktura	Kombinuje funkční a regionální hledisko.	Kombinuje funkční a regionální hledisko.	Stejně	3
Personální politika	Zavádí systém školení zaměstnanců.	x	x	x
Personální PR	Využívá internetové stránky – nabídka volných míst.	Využívá internetové stránky – nabídka volných míst.	Stejný	3
Vztahy se vzdělávacími institucemi	Spolupráce s VUT v Brně.	Pouze v německy mluvících zemích.	Výrazně horší	1
Podpora studentů	Témata a konzultanti diplomových prací, nabídka praxí.	Pouze v německy mluvících zemích.	Výrazně horší	1
Celkem			Horší	2
Celkové skóre			Horší	2,85

Z hodnoty celkového skóre vyplývá, že obě společnosti vykazují přibližně stejných výsledků. Hodnocení je v tomto případě do značné míry ovlivněno nedostupností informací pro hodnocení zejména oblasti lidských zdrojů, certifikátů, struktury zákazníků. V oblasti financí však společnost Strabag, a.s. dosahuje lepších výsledků.

3.6.8 SW analýza

Zhodnocení nejvýznamnějších silných a slabých stránek společnosti Strabag, a.s. je následující SW analýza. Podkladem pro její zpracování jsou veškeré informace shromážděné v předcházejících kapitolách.

Silné stránky - STRENGTHS

- rostoucí tržní podíl, ale stále pomalejším tempem
- tradiční stavební firma v německy mluvících zemích, v České republice od roku 1990
- široké portfolio nabízených služeb
- nejvyšší růst výkonů v roce 2004

Slabé stránky - WEAKNESSES

- nízká produktivita práce, ale roste
- nepůsobí v segmentu železničních staveb
- téměř žádná významná ocenění v oblasti pozemních staveb
- zatím nenabízí spolupráci studentům a vzdělávacím institucím
- velmi konzervativní přístup k finančnímu řízení

3.7 VCES



VCES, a.s. je stavební společností, která se svým podílem na českém trhu řadí do první desítky stavebních dodavatelů. Zajišťuje generální dodávky staveb a ke klíčovým stavebním proudům společnosti patří zejména pozemní stavby, ale také vodohospodářské a vodní stavby, ekologické a inženýrské stavby a také stavby dopravní. Od letošního roku je společnost VCES, a.s. součástí francouzské skupiny Bouygues, která je druhou největší stavební společností světa. Základní číselné informace o společnosti sumarizuje následující tabulka (Tab. 15).

	2005	2004	2003	2002
Tržby (v mil. Kč)	3 751	3 113	3 355	x
Tržní podíl	1,26%	1,10%	1,26%	x
Aktiva (v mil. Kč)	2 965	3 014	3 228	x
Počet zaměstnanců	998	1 020	1 061	x
Průměrná mzda	x	x	x	x
Produktivita práce (výkony/počet zaměstnanců v tis.Kč)	3 758	3 051	3 162	x
TOP-STAV 100	x	10.místo	9.místo	x
Vlastníci společnosti	majoritní podíl Bouygues Bâtiment International minoritní podíl VCES HOLDING s.r.o.			

Tab. 15 Základní údaje - VCES, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy a internetové stránky společnosti VCES, a.s.

3.7.1 Historie společnosti

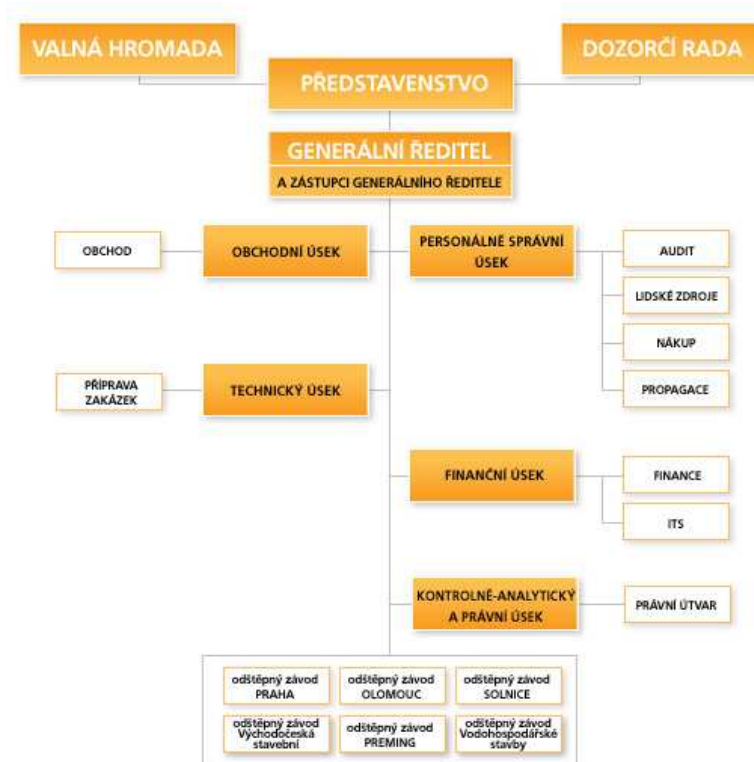
Kořeny společnosti sahají do roku 1991, kdy byla založena Východočeská stavební s.r.o., Solnice. Později se její podnikatelské aktivity rozšířily o další společnosti odkupem akcií transformovaných podniků (PREMING a.s. Chrudim, Vodohospodářské stavby, a.s., Hradec Králové). Tím byl položen základ Východočeské stavební skupiny – budoucího koncernu VCES.

Východočeskou stavební skupinu tvořily od 1. 1. 1997 subjekty Východočeská stavební, a.s. jižní skupina Pardubice, Východočeská stavební, a.s. severní skupina Hradec Králové, Východočeská stavební, s.r.o. Solnice, Vodohospodářské stavby, a.s., Hradec Králové, PREMING, a.s. Chrudim, PORT Rychnov nad Kněžnou, s.r.o., DAFOSS, a.s. Solnice a Inženýrská stavební technologie s.r.o. Pardubice.

V průběhu roku 2000 došlo ke sjednocení logotypového názvu společností jako výrazu jejich příslušnosti ke stavebnímu koncernu VCES, tvořeného formálně samostatnými subjekty s právní subjektivitou a vlastními daňovými přiznáními. Názvy společností a jejich sídla byla volena tak, aby byla zachována regionální působnost těchto firem a VCES tak měl zastoupení v jednotlivých strategických regionech. Tyto dosud právně samostatné společnosti koncernu v závěru roku 2003 zanikly a dále vystupují jako odštěpné závody jediného právního subjektu – VCES a.s., jehož organizační strukturu demonstruje organizační diagram (Obr. 16).

Podnikatelské aktivity společnosti doplňuje zejména v oblasti developerských projektů mateřská společnost VCES HOLDING, s.r.o.

V letošním roce vstoupila do společnosti VCES druhá největší stavební společnost světa, francouzská společnost Bouygues realizující obrat více než 24 mld. EUR.

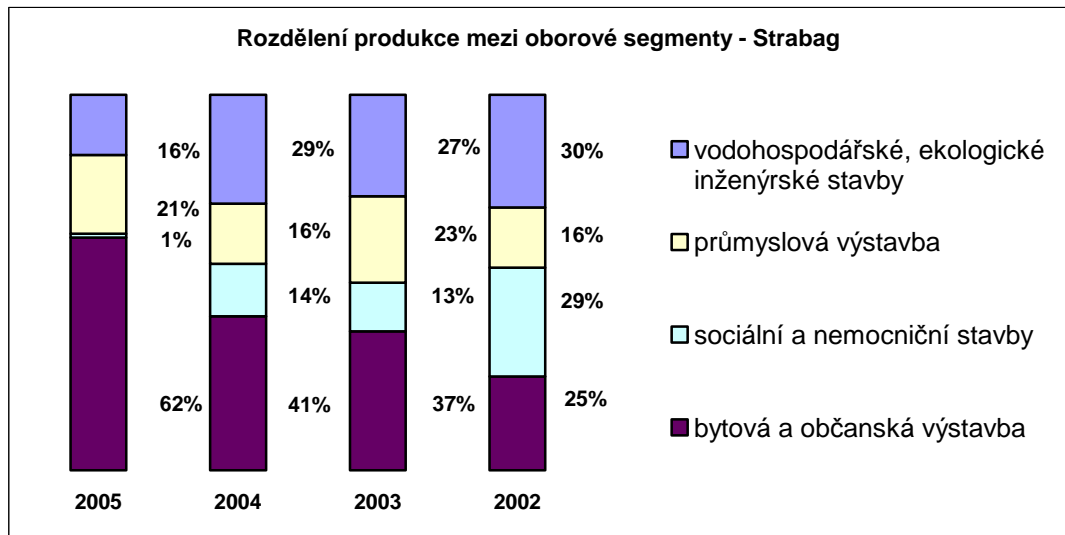


Obr. 16 Organizační diagram VCES, a.s.

Zdroj: Internetové stránky společnosti VCES, a.s.

3.7.2 Segmenty působení

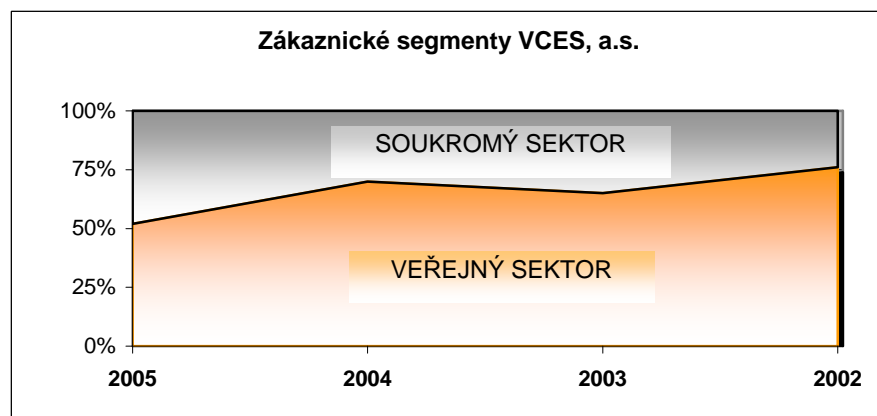
Společnost VCES a.s. zajišťuje generální dodávky staveb od přípravy zakázky přes zpracování projektové dokumentace až po vlastní realizaci stavby. Ke klíčovým stavebním proudům společnosti patří **pozemní stavby** (občanské a bytové, sociální a nemocniční stavby, průmyslové stavby, rekonstrukce), **vodohospodářské a vodní stavby**, **ekologické a inženýrské stavby a dopravní stavby**. Společnost VCES, a.s. se rovněž zabývá v rámci developerské činnosti prodejem bytů a domů, prostřednictvím VCES Real, s.r.o. Následující graf (Obr. 17) znázorňuje rozdělení produkce firmy mezi jednotlivé segmenty. Během sledovaného období kontinuálně roste podíl bytové a občanské výstavby na celkových výkonech firmy. Naopak podíl segmentu sociálních a nemocničních staveb se od roku 2003 stále zmenšuje a v roce 2005 tvoří už pouhé 1% celkové produkce firmy. Segmenty vodohospodářských, ekologických a inženýrských staveb a segment průmyslových staveb vykazuje stabilní podíly na produkci.



Obr. 17 Rozdělení produkce mezi oborové segmenty – VCES, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy společnosti VCES, a.s.

Zákaznickou strukturu společnosti VCES, a.s. dokresluje následující graf (Obr. 17). Je patrné, že během sledovaného období se značně snižuje podíl veřejného sektoru na firemních výkonech. Zatímco v roce 2002 byl podíl veřejného sektoru na produkci firmy 76%, pak v roce 2005 to bylo už jen 52%.



Obr. 18 Zákaznické segmenty VCES, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy společnosti VCES, a.s.

3.7.3 Ocenění v oblasti pozemních staveb

- Stavební firma roku 2005 (v kategorii nad 200 zaměstnanců)
- Cena časopisu Stavitel 2004 za dostavbu domova mládeže a stravovacího zařízení VOŠP a SPgŠ Litomyšl
- Stavba roku 2004 za výrobní areál společnosti Kimberly – Clark, a.s. Jaroměř
- Stavba roku 2002 za Domov důchodců Hradec Králové

- Stavba roku 2000 za Základní školu Rychnov nad Kněžnou
- Cena časopisu Stavitel 2000 za Univerzitní knihovnu Pardubice

3.7.4 Certifikáty

- Certifikace systému řízení – certifikát prokazující shodu systému řízení s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 (v oblasti jakosti), normy ČSN EN ISO 14001:1997 (v oblasti ochrany životního prostředí), normy OHSAS 18001:1999 a programu ČÚBP „Bezpečný podnik“ (v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).
- Certifikací způsobilosti VCES pro provádění stavebních děl a stavebních prací hrazených z veřejných zdrojů, která proběhla již podle standardů EU a v souladu s požadavky novelizovaného zákona o zadávání veřejných zakázek.
- Společnost splňuje požadavky Národního bezpečnostního úřadu a vlastní potvrzení pro práci s utajovanými skutečnostmi pro stupeň „Tajné“ ve smyslu ustanovení zákona č. 148/1998 Sb., v platném znění.

3.7.5 Finanční ukazatele

Přehledem nejvýznamnějších položek rozvahy, výkazu zisků a ztrát a cash flow společnosti v jednotlivých letech, které jsou podkladem pro výpočet vybraných finančních ukazatelů, je následující tabulka (Tab. 16).

(v tis. Kč)	2005	2004	2003
Aktiva celkem	2 965 494	3 014 347	3 227 814
- dlouhodobý majetek	486 682	519 783	531 662
- oběžná aktiva	2 386 020	2 465 131	2 661 234
- zásoby	1 314 206	1 429 998	1 451 544
- pohledávky	810 244	888 877	559 099
Vlastní kapitál	368 978	370 492	468 626
Cizí zdroje	1 341 177	1 192 065	1 385 207
- dlouhodobé závazky	71 754	108 828	120 502
- krátkodobé závazky	1 141 035	1 038 249	1 213 049
Výkony	3 651 281	3 049 423	3 283 924
Provozní hospodářský výsledek	82 944	76 808	123 021
Výsledek hospodaření za účetní období - čistý zisk	38 486	59 858	82 390
EBIT	71 543	72 313	127 335
Cash flow	261 570	146 256	650 591

Tab. 16 Hlavní položky rozvahy, výkazu zisků a ztrát – VCES, a.s.

Zdroj: Výroční zprávy společnosti VCES, a.s.

Z přehledu nejdůležitějších položek výkazů společnosti VCES, a.s. lze konstatovat, že nejvýznamnějším pohybem je výrazný růst výkonů. Jedná se o druhý nejrychlejší růst v rámci srovnávaných společností. VCES, a.s. dosahuje stabilních hodnot zisku.

Obsahem následující tabulky (Tab. 17) jsou hodnoty 16 vybraných finančních ukazatelů jednotlivých skupin - rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Každou skupinu zastupují 4 finanční ukazatele.

		2005	2004	2003
1.	Rentabilita celkových aktiv ROA (EBIT/aktiva celkem)	2,41%	2,40%	3,94%
2.	Rentabilita vlastního kapitálu ROE (EBIT/vlastní kapitál)	19,39%	19,52%	27,17%
3.	Rentabilita výnosů (čistý zisk/výkony)	1,05%	1,96%	2,51%
4.	Rentabilita provozní činnosti (provozní zisk/výkony)	2,27%	2,52%	3,75%
5.	Pohotová likvidita (OA-zásoby-pohledávky/kr.závazky)	0,23	0,14	0,54
6.	Rychlá likvidita (OA-zásoby/krátkodobé závazky)	0,94	1,00	1,00
7.	Běžná likvidita (OA/krátkodobé závazky)	2,09	2,37	2,19
8.	Čistý pracovní kapitál (OA-krátkodobé závazky) - v tis. Kč	1 244 985	1 426 882	1 448 185
9.	Zadluženost (cizí zdroje/vlastní kapitál)-finanční páka	3,63	3,22	2,96
10.	Ukazatel překapitalizování (vlastní kapitál/SA)	0,76	0,71	0,88
11.	Podíl vlastního kapitálu (vlastní kapitál/celková pasiva)	0,12	0,12	0,15
12.	Podkapitalizování - krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem (vlastní kapitál+dl. cizí kapitál/SA)	0,91	0,92	1,11
13.	Obrat zásob (výnosy/zásoby)	2,78	2,13	2,26
14.	Obrat aktiv (výnosy/aktiva)	1,23	1,01	1,02
15.	Doba obratu pohledávek (pohledávky/(výnosy/360))	79,89	104,94	61,29
16.	Doba obratu závazků (závazky/(výnosy/360))	132,23	140,73	151,85

Tab. 17 Finanční ukazatele - VCES, a.s.

Ukazatele rentability se pohybují nejnižší v rámci skupiny srovnávaných podniků. Pouze rentabilita vlastního kapitálu je vyšší, je to zejména z důvodu velmi nízkého podílu vlastního kapitálu.

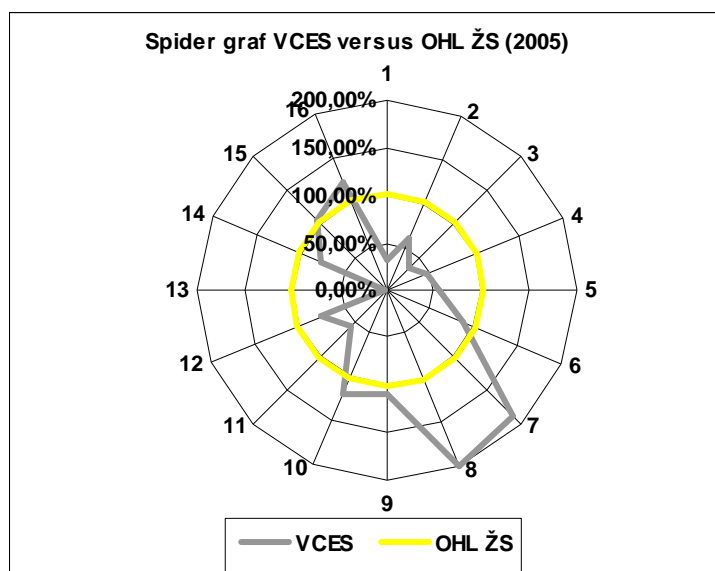
Ukazatele likvidity jsou i přes relativně nižší hodnoty pohotové likvidy nejlepšími ve skupině hodnocených podniků. Jak běžná, tak i rychlá likvidita se pohybují v rámci doporučených intervalů. I hodnoty čistého pracovního kapitálu jsou vysoké, na úrovni ostatních hodnocených podniků.

Ukazatele zadluženosti naznačují relativně nízké hodnoty ukazatele podkapitalizování, VCES, a.s. je nejvíce podkapitalizován ze všech podniků v rámci hodnocené skupiny. Pouze 15 –

18% stálých aktiv je kryto z dlouhodobých zdrojů. Nízké jsou i hodnoty vlastního kapitálu, pouze okolo 12%.

Ukazatele aktivity dosahují nízkých hodnot, jak co se týče obratu zásob, tak i obratu aktiv. Nízký obrat zásob je zapříčiněn zejména velmi vysokým objemem zásob. Doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek.

Následující spider graf, který je grafickým znázorněním hodnot výše zmíněných finančních ukazatelů za rok 2005 u obou srovnávaných společností - OHL ŽS, a.s. a VCES, a.s., je sestaven podle stejného principu jako u předchozích srovnání. Znáznorňuje, že v porovnání se společností OHL ŽS, a.s. dosahuje společnost VCES, a.s. v téměř všech skupinách finanční ukazatelů horších hodnot, kromě ukazatelů likvidity.



Obr. 19 Spider graf VCES, a.s. versus OHL ŽS, a.s.

3.7.6 Řízení lidských zdrojů

V oblasti řízení lidských zdrojů, resp. zaměstnaneckých programů, se společnost VCES orientuje jednak na programy péče o zaměstnance a také na programy rozvoje lidských zdrojů.

Programy péče o zaměstnance

Sociální politika a péče o zaměstnance je deklarována v podobě Sociálního programu, který uvádí souhrn aktivit, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Společnost svým zaměstnancům zabezpečuje základní zdravotní péči včetně nadstandardní, uplatňuje souhrn opatření k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zlepšuje pracovní prostředí, poskytuje svým zaměstnancům nejvyšší možná plnění v souladu se zákonem o cestovních náhradách a v neposlední řadě také jeden týden dovolené navíc. Sociální program pamatuje rovněž na pomoc ve složitých životních situacích, při nichž společnost sama poskytuje, případně

zprostředkovává právní pomoc. Pravidelně odměňuje zaměstnance, kteří dosáhnou významného životního jubilea nebo pracovního výročí, a dále při významných životních událostech, např. u příležitosti narození dítěte, svatby, odchodu do důchodu.

Mezi další aktivity, které společnost VCES pro své zaměstnance připravuje, patří celopodniková setkání, podnikové plesy, setkání pracovních kolektivů (včetně partnerů), setkání vedoucích pracovníků, vedoucích pracovních čt s vrcholovým vedením, společenské akce pro ženy (zaměstnankyně a partnerky zaměstnanců), akce pro děti, jako např. „Dětský den“ a „Mikulášskou nadílku“, jednou ročně pořádá setkání seniorů. Pro zájemce z řad svých zaměstnanců organizuje rozmanité sportovní aktivity (tenisové turnaje, výlety na kolech, fotbalové turnaje, pěší turistiku), ale také zájezdy na stavební veletrhy, divadelní představení apod.

Programy rozvoje lidských zdrojů

- Program asistentkých pozic – pomáhá absolventům zahájit kariéru.
- Program vzdělávání – všichni zaměstnanci jsou v oblasti odborných i osobních zkušeností zařazeni do vzdělávacích kurzů.
- Program následnictví – pomáhá společnosti vytvářet personální „rezervy“ a tím zajišťuje plynulé obsazování rozhodujících funkcí podle organizační struktury. Pro vybrané perspektivní pracovníky společnost připravuje cyklus manažerských kursů zaměřených na strategické řízení a plánování, komunikaci, finanční řízení a další oblasti manažerských dovedností, během kterého se pracovníci připravují na výkon vyšších manažerských pozic.
- Program hodnocení zaměstnanců – k zajištění trvalé a účinné motivace zaměstnanců a ocenění jejich výkonů.

3.7.7 Hodnocení konkurenta

Pro snazší porovnání obou konkurentů v jednotlivých oblastech slouží následující přehled. Informace v něm obsažené jsou stručným shrnutím předcházejících kapitol. Pro každou oblast - oborový segment, obchod a marketing, finance a řízení a lidské zdroje je zvoleno 5 hodnocených aspektů.

OBOROVÝ SEGMENT

Hodnocená oblast	OHL ŽS, a.s.	VCES, a.s.	Srovnání	Skóre
Historie	Založeno 1952 jako Železniční stavitelství Brno.	Založeno 1991 jako Východočeská stavební, s.r.o.	Výrazně horší	1

Rozsah portfolia	Působí v segmentech inženýrských staveb, železničních a pozemních staveb.	Působí zejména v segmentu pozemních staveb, také v segmentu vodo hospodářských, ekologických a inženýrských staveb.	Horší	2
Růst výkonů	18,47% (rok 2005 ku 2004)	19,74% (rok 2005 ku 2004)	Lepší	4
Certifikáty	Oproti OHL ŽS splňuje požadavky NBU pro práci s utajovanými .skutečnostmi pro stupeň „Tajné“.		Lepší	4
Ocenění	Většinou regionální, ale četné.	3krát držitel Stavba roku, Stavební firma 2005.	Výrazně lepší	5
Celkem			Lepší	3,2

OBCHOD A MARKETING

Podíl na trhu ⁵²	1,24%	1,87%	Lepší	4
Růst podílu na trhu	-2,9% (rok 2005 oproti 2004)	-21,48% (rok 2005 oproti 2004)	Horší	2
Regionální zastoupení	Regionální zastoupení jednotlivých divizí v Brně, Praze, Ostravě a Olomouci.	Odštěpné závody v Olomouci, Solnici a v Praze.	Horší	2
Image	V oblasti pozemních staveb ve svém regionu disponují zřejmě stejně silnou image.		Stejná	3
Struktura zákazníků	Podíl veřejných zakázek – 96,28% (2005) .	Podíl veřejných zakázek – 52% (2005) a klesá.	Výrazně lepší	5
Celkem			Stejně	3,2

FINANCE

Ziskovost	U společnosti OHL ŽS, a.s. je ziskovost výrazně vyšší, a v roce 2005 i výrazně rychleji rostoucí.	Výrazně horší	1
Likvidita	VCES, a.s. dosahuje nejlepších hodnot likvidity ze skupiny hodnocených podniků.	Výrazně lepší	5
Kapitálová struktura	VCES, a.s. vykazuje výrazně nižší hodnoty ukazatele odkapitalizování a má výrazně nižší podíl vlastního kapitálu.	Výrazně horší	1
Rentabilita	VCES, a.s. dosahuje nejnižších hodnot rentability v rámci skupiny hodnocených firem.	Výrazně horší	1
Aktivita	OHL ŽS, a.s. vykazuje lepší hodnoty ve všech ukazatelích aktivity, pouze doba obratu závazků je relativně dlouhá.	Výrazně horší	1
Celkem		Výrazně horší	1,8

⁵² Údaj se vztahuje k roku 2005

ŘÍZENÍ A LIDSKÉ ZDROJE

Organizační struktura	Kombinace funkčního a regionálního hlediska.	Kombinace funkčního a regionálního hlediska.	Stejná	3
Personální politika	Zavádí systém školení zaměstnanců.	Zavedeny programy péče o zaměstnance a rozvoje lidských zdrojů.	Stejná	3
Personální PR	Využívá internetové stránky – nabídka volných míst.	Využívá internetové stránky – nabídka volných míst.	Stejný	3
Vztahy se vzdělávacími institucemi	Spolupráce s VUT v Brně.	Spolupráce s univerzitami není zmiňována.	Výrazně horší	1
Podpora studentů	Témata a konzultanti diplomových prací, nabídka praxí.	Nabídka asistentických pozic pro absolventy.	Horší	2
Celkem			Horší	2,4
Celkové skóre			Horší	2,65

Výsledné celkové skóre společnosti VCES, a.s. ve srovnání se společností OHL ŽS, a.s. lze interpretovat jako horší. I když v oblasti oborového segmentu a obchodu a marketingu dosahuje VCES, a.s. i lehce lepších výsledků než je tomu u společnosti OHL ŽS, a.s., je celkové skóre nižší kvůli hodnotám v oblasti řízení a lidských zdrojů a zejména pak kvůli oblasti financí, kde společnost VCES, a.s. ve srovnání s OHL ŽS, a.s. dosahuje výrazně horších výsledků.

3.7.8 SW analýza

Nejpodstatnější silné a slabé stránky společnosti VCES, a.s., které jsou patrné z předchozích subkapitol jsou shrnuty v následující SW analýze.

Silné stránky - STRENGTHS

- titul stavební firma roku 2005 a Stavba roku 2000 a 2004
- rostoucí produktivita práce
- růst výkonů
- v zákaznické struktuře výrazně posiluje soukromý sektor (rok 2005 - podíl 48%)

- programy péče o zaměstnance a rozvoje lidských zdrojů

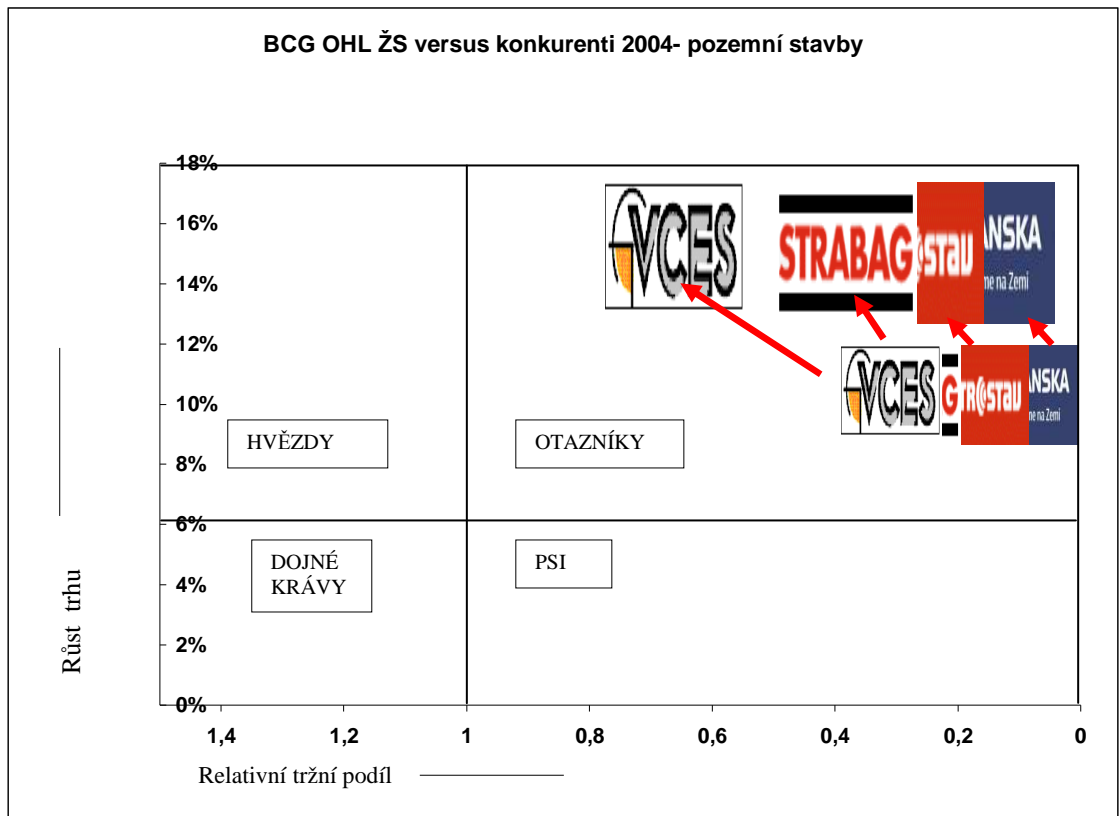
Slabé stránky - WEAKNESSES

- nízká produktivita práce
- zaměření se pouze na 2 segmenty

3.8 BCG analýza

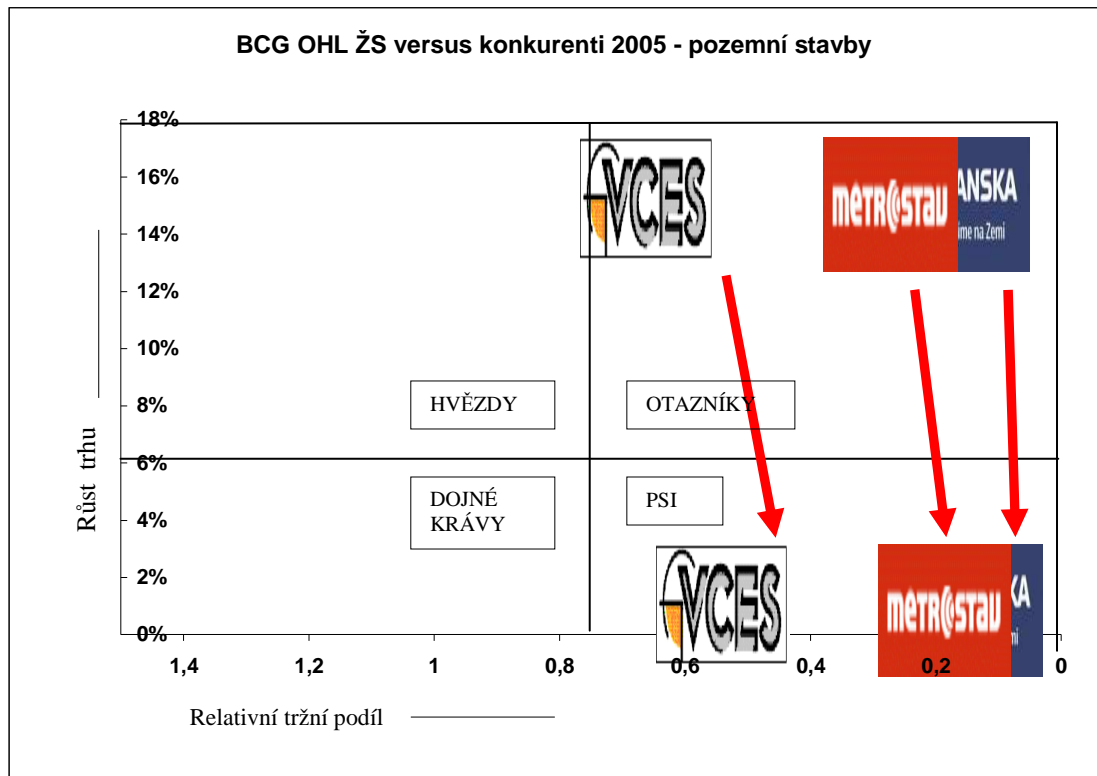
Podle postupu zmíněného v teoretické části práce je v následující pasáži provedena BCG analýza roce 2004 a v roce 2005, která mapuje vývoj segmentu pozemních staveb u společnosti OHL ŽS, a.s. oproti vývoji tohoto segmentu u ostatních konkurentů.

Následující dva grafy znázorňují vývoj konkurenční pozice pozemních staveb OHL ŽS, a.s. ve srovnání s ostatními konkurenty v roce 2004 oproti roku 2003 a 2005 oproti roku 2004 prostřednictvím BCG analýzy. V roce 2004 se pozemní stavby OHL ŽS v porovnání se všemi ostatními konkurenty umístili v matici jako otazníky (viz Obr. 20), charakteristické tedy nízkým relativním tržním podílem oproti konkurentům a vysokým růstem trhu. I přes více než zdvojnásobení výkonů realizovaných v segmentu pozemních staveb, v porovnání s konkurenty OHL ŽS stále vykazuje nižší objemy.



Obr. 20 BCG OHL ŽS, a.s. versus konkurenti 2004 v oblasti pozemních staveb.

V následujícím roce 2005 výkony v segmentu pozemního stavitelství u společnosti OHL ŽS, a.s. klesají i když výkony ostatních konkurentů rostou, klesá tedy relativní tržní podíl společnosti. Díky současnému výraznému zpomalení růstu trhu se proto pozemní stavby posunují v matici do kvadrantu psů viz (Obr. 21).



Obr. 21 BCG OHL ŽS, a.s. versus konkurenti 2004 v oblasti pozemních staveb.

4 Závěr

Trh stavební produkce je vysoce konkurenčním prostředím. Jde rovněž o trh vysoce koncentrovaný vzhledem k faktu, že se 10 největších stavebních firem podílí na celkových výkonech z více než 35%. Technická a technologická náročnost produkce a nutná certifikace pro jednotlivé činnosti představují významné bariéry vstupu do odvětví. Oproti jiným odvětvím relativně vysoký podíl státních zakázek rovněž hovoří pro vysoký vliv lobbyingu. Mezi hrozby odvětví je možné počítat i tradiční znaky stavebnictví, jakými jsou vliv sezónnosti na výstavbu, nepřemístitelnost stavby, materiálová náročnost stavební výroby, nemožnost vyrábět do zásoby atd. Mezi aktuální hrozby v odvětví patří zejména legislativa. Konkrétně jde o stále nevyjasněnou situaci týkající se sazby daně z přidané hodnoty. Stavební odvětví je ale současně odvětvím rostoucím, roste nepřetržitě od roku 1999. Za růstem stojí zejména inženýrské stavby, ale také bytová výstavba. V silničních stavbách se momentálně realizován největší objem investic, což je zejména důsledkem výstavby dálnic. Růst bytové výstavby je způsoben zejména očekávaným růstem DPH, jinak podle názoru realitních kanceláří začíná poptávka po nových bytech a rodinných domech stagnovat. Naopak rostoucí trend se předpokládá v oblasti výstavby administrativních budov, logistických center a technologických a průmyslových parků a také maloobchodních center a nákupních parků. K dalším příležitostem patří rostoucí produktivita práce, stále ještě nízká úroveň úroků z úvěrů, rozvoj developerských aktivit, stále vysoký zájem investorů o region České republiky atd.

I když v celkové hodnocení stavebních firem TOP STAV 100 se společnost OHL ŽS, a.s. trvale vyskytuje na 5.místě, je nutné poznamenat, že tento výsledek je dosahován zejména díky působení v tradičním segmentu společnosti, kterým jsou železniční stavby. Vzhledem k faktu, že potenciál tohoto trhu je v České republice již vyčerpán, železniční síť se již nebude dále rozšiřovat a nadále tedy v tomto segmentu zbývá prostor pouze pro realizaci oprav a údržby tratí, je nutností na tuto situaci reagovat. Společnosti se daří rozvíjet četné aktivity na poli železničních staveb v zahraničí. Podíl zakázek realizovaných v zahraničí výrazně roste. Pro uplatnění tradiční podnikové činnosti je tento vývoj pozitivní, skýtá ovšem i četná nebezpečí. Hrozí, že veškerá činnost firmy bude probíhat v zahraničí, což s sebou nese mnohá rizika. Je tedy nutné hledat významnější uplatnění v jiném segmentu. V segmentu inženýrských, resp. silničních staveb se firmě nepodařilo získat žádnou významnou zakázku a stále funguje jako subdodavatel, nikoli jako dodavatel hlavní. V segmentu pozemních staveb se firmě podařilo pozici v tomto segmentu výrazně zlepšit, došlo ke dvojnásobení výkonů realizovaných v tomto segmentu, ale v porovnání s výsledky ostatních konkurentů společnost OHL ŽS, a.s. stále zaostává.

Z hodnocení konkurentů, respektive z celkového skóre, kterého ostatní konkurenti v porovnání se společností OHL ŽS, a.s. dosáhli, lze potvrdit postavení společnosti, kterého dosáhla v rámci žebříčku TOP STAV 100, tedy páté pozice. Při zaměření se na jednotlivé oblasti hodnocení, lze konstatovat, že konkurenti dosahují lepších výsledků zejména v oblasti oborového segmentu a obchodu a marketingu. Na zlepšení aspektů v těchto oblastech by se společnost OHL ŽS, a.s. měla zaměřit. Konkrétně by se společnost měla pokusit o zvýšení svého tržního podílu v oblasti pozemních staveb. Z výsledků BCG analýzy rovněž vyplývá, že od roku 2003 dochází ke snižování relativního tržního podílu oproti ostatním konkurentům, což znamená, že i když objem výkonů realizovaný v segmentu pozemních staveb zůstává v letech 2004 a 2005 téměř stejný, tržní podíl ostatních konkurentů se zvyšuje.

V oblasti pozemních staveb společnost OHL ŽS, a.s. dosud realizovala zakázky zejména pro veřejné investory, jak plyne z podílu veřejných zakázek na výkonech společnosti i z přehledu referenčních staveb (viz příloha č.1). Pro realizaci zakázek pocházející ze strany soukromých investorů nemá společnost OHL ŽS, a.s. vytvořeny distribuční kanály.

Pro splnění požadavku zlepšit své postavení v oblasti pozemních staveb v rámci skupiny nejbližších konkurentů by si ve svém zaměření měla společnost OHL ŽS, a.s. uchovat schopnost získávat zakázky z řad veřejných investorů, pro které realizuje výstavbu v segmentu pozemních staveb tradičně. Aby byla ovšem schopna více se přiblížit svým konkurentům, měla by se orientovat v souladu s připovídanými trendy v odvětví. To znamená být schopna realizovat zakázky z již zmíněných oblastí výstavby administrativních budov, logistických center, průmyslových parků, maloobchodních a nákupních center, které pocházejí zejména ze strany soukromých investorů. Z popisu hlavních činností segmentu pozemních staveb vyplývá, že společnost OHL ŽS, a.s. je schopna výstavbu tohoto typu realizovat. Nedisponuje však distribučními kanály pro segment soukromých zákazníků. Ty by mohla získat například koupí některé z menších stavebních společností, která se v soukromém sektoru úspěšně pohybuje.

Ze srovnání společnosti OHL ŽS, a.s. s ostatními konkurenty plyne, že jako jediná z nich nemá v portfoliu svých služeb development. V případě rozvoje aktivit na poli výstavby již zmíněných objektů by bylo výhodné zvážit možnost zajištění formou komerčního developmentu a poskytnout tak zákazníkovi komplexní služby při vývoji a realizaci projektu, s případnou možností převzetí odpovědnosti i za financování.

Možným rozšířením aktivit pro veřejný sektor by také mohla být účast na PPP - Public Private Partnership projektech. Možnost účasti OHL ŽS, a.s. na těchto projektech byla ale musela být podrobena detailnější analýze, zejména vzhledem k podmínkám financování a požadavkům vyplývajícím z příslušné legislativy.

Konkurenční postavení firmy OHL ŽS, a.s. je dosud stabilní. Je to způsobeno zejména působením firmy na poli jejího tradičního segmentu - železničního stavitelství. Dokazuje to umístění společnosti v každoročně sestavovaném žebříčku hodnocení stavebních firem. Analýzy konkurentů a zejména pak provedená BCG analýza, která mapuje vývoj segmentu pozemního stavitelství společnosti OHL ŽS, a.s. v kontextu vývoje tohoto segmentu u jejích nejbližších konkurentů za poslední dva roky, naznačuje, že dochází ke zhoršování výsledků na poli tohoto segmentu. Společnost OHL ŽS, a.s. by se tedy měla intenzivněji zaměřit na zlepšování výsledků dosahovaných v pozemním stavitelství aplikací výše uvedených doporučení a tím přispět k upevnění a případnému zlepšení své dosavadní konkurenční pozice.

Veškerá doporučení pro konkurenční strategii firmy lze stručně shrnout do následujících bodů:

- orientovat se ve svém působení na oblasti, kam směřují trendy v pozemním stavitelství, tedy na výstavbu administrativních budov, logistických center, průmyslových parků, maloobchodních a nákupních center,
- s tím souvisí také výraznější orientace na segment soukromých zákazníků - získání přístupu k distribučním kanálům - při současném zachování si schopnosti získávat zakázky pocházející od veřejných investorů,
- zvážit možnost rozšíření spektra služeb o komerční development,
- zvážit účast na spolupráci v rámci PPP projektů.

Na závěr lze tedy konstatovat, že cíl práce byl naplněn zhodnocením konkurenčního postavení firmy a zformulováním doporučení pro konkurenční strategii v budoucnu, i když závěry jsou jistě ovlivněny tím, že ne všechny z hodnocených firem dosud zveřejnily své výroční zprávy za rok 2005.

Literatura

1. BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
2. BOUČKOVÁ, Jana a kol.: *Marketing*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck 2003. 432s. ISBN 80-7179-577-1.
3. BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická 2002. 222 s. ISBN 80-7079-527-1.
4. PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing ve stavebnictví*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2001. 232 s. ISBN 80-247-0052-2.
5. POLÁN, Petr: *Stavebnictví české republiky 2006*. Publikace Ministerstva průmyslu a obchodu, 2006. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument16942.html>, staženo dne 26.5.2006.
6. PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
7. PŘÍBOVÁ, Marie a kol.: *Analýza konkurence a trhu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-X.
8. SYNEK, Miloslav a kol.: *Manažerská ekonomika*. 3.přepřacované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
9. VYSEKALOVÁ, Jitka a kol.: *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1.vyd. Praha: Fortuna 1997. 48 s. ISBN 80-7168-504-6.
10. BUŘÍVALOVÁ, Irena: *Úřady nevědí, co je sociální bydlení*. MF Dnes, 2006. Dostupné z WWW: http://ekonomika.idnes.cz/ekonomika.asp?r=ekonomika&c=A060216_202629_ekonomika_dp, staženo dne 24.2.2006.
11. KALÁB, Vladimír, NĚMEČEK, Jiří: *Stavebnictví roste díky dálnicím a bytům*. Lidové noviny, 2005, roč.XVIII, č.263, s.13.
12. KUČERA, Jiří: *Analýza: Na jak dlouho sociální DPH na bydlení??* Hospodářské noviny, 22.3.2006. Dostupné z WWW: http://reality.ihned.cz/3-18124750-da%F2+ze+staveb-K00000_detail-6a, staženo dne 28.4.2006.
13. *Rezidenční čtvrti Botanica - ekologické bydlení*. Stavitel, 2.5.2006. Dostupné z WWW: http://stavitel.ihned.cz/3-16072610-botanica-G00000_d-9a, staženo dne 18.6.2006.
14. *Rezidenční bydlení*. Reality, 2005, roč.I, č.14, s.7, 27, 29, 30.

15. *Analýza vývoje stavebnictví v roce 2004*. Český statistický úřad 2005. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/8211-05-v_roce_2004 , staženo dne 16.11.2005.
16. *Analýza vývoje stavebnictví v roce 2005*. Český statistický úřad 2006. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta021006analyza06.doc>
17. *Growth-share matrix*. Wikipedia. Dostupné z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/Growth-share_matrix, staženo dne 29.6.2006.
18. *Hlavní trendy na evropském trhu s nemovitostmi*. Svaz podnikatelů ve stavebnictví 2005. Dostupné z WWW: http://www.sps.cz/obecne_15/etn.asp , staženo dne 10.12.2005.
19. *Klasifikace stavebních děl (CZ-CC)*. Český statistický úřad 2004. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_stavebnich_del_\(cz_cc\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_stavebnich_del_(cz_cc)), staženo dne 18.6.2006.
20. *Public Private Partnership*. Ministerstvo financí ČR 2006. Dostupné z WWW: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/pub_priv_part.html, staženo dne 8.6.2006.
21. *SPS hodnotí stav českého stavebnictví*. Svaz podnikatelů ve stavebnictví 2005. Dostupné z WWW: <http://www.estav.cz/zpravy/clanky/sps-stav-zakon-zakazky.asp>, staženo dne 8.12.2005.
22. *TOP-STAV 100/2002*. Svaz podnikatelů ve stavebnictví 2005. Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/aktivity/topstav1002002.asp>, staženo dne 22.5.2006.
23. *TOP-STAV 100/2003*. Svaz podnikatelů ve stavebnictví 2005. Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/aktivity/ts1002003.asp>, staženo dne 22.5.2006.
24. *TOP-STAV 100/2004*. Svaz podnikatelů ve stavebnictví 2005. Dostupné z WWW: http://www.sps.cz/aktivity/TOP-STAV100_2004.asp, staženo dne 22.5.2006.

Informace o jednotlivých firmách byly získány z:

- internetových stránek jednotlivých firem (www.ohlzs.cz, www.skanska.cz, www.metrostav.cz, www.strabag.cz, www.vces.cz)
- z materiálů a databází firmy OHL ŽS, a.s.
- z výročních zpráv jednotlivých firem, dostupných buď z jejich internetových stránek, z obchodního rejstříku nebo obchodního věstníku