



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Věra Černá

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Strategická analýza firmy

VCES a.s.

Vypracovala:

Věra Černá

Vedoucí diplomové práce:

Prof. Ing. František Kovář, CSc.

Praha, březen 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategická analýza firmy VCES a.s.“
vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím
v seznamu literatury.

Praha, březen 2007

podpis studenta

Anotace

Cílem práce je zpracovat celkovou strategickou analýzu společnosti VCES a.s., najít pomocí různých modelů a výpočetních ukazatelů nejen silné stránky a příležitosti firmy, ale hlavně poukázat na místa, kde firma může získat konkurenční přednost. Jednotlivé analýzy mohou pomoci nalézt a popsat současné postavení společnosti, způsob tvorby strategie a zároveň i doporučení pro budoucí rozvoj.

duben 2007

Poděkování

Chtěla bych poděkovat zaměstnancům firmy VCES a.s. za poskytnutí materiálů a za cenné informace, které byly nezbytné pro vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat profesoru Ing. Františku Kovářovi, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a rady.

OBSAH

ÚVOD.....	3
TEORETICKO - METODOLOGICKÁ ČÁST.....	5
1. STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	5
1.1. Strategie	5
1.2. Strategické řízení	5
1.3. Strategická analýza	6
2. POSLÁNÍ PODNIKU A JEHO CÍLE	9
2.1. Definice poslání podniku	9
2.1.1. Definice podnikatelské aktivity podniku	9
2.1.2. Podnikové cíle.....	10
2.1.3. Podniková kultura	10
3. STRATEGICKÁ ANALÝZA	11
3.1. Externí analýza	11
3.1.1. Analýza mikrookolí	12
3.1.1.1. Analýza konkurenčního prostředí (Porterův model pěti sil).....	12
3.1.1.2. Analýza odvětví	16
3.1.2. Analýza makrookolí.....	20
3.1.2.1. PEST analýza	20
3.1.2.2. Metoda 4C.....	21
3.2. Interní analýza	23
3.2.1. Zdroje specifických vlastností	23
3.2.2. Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku	24
3.2.2.1. Hodnototvorný řetězec.....	24
3.2.3. Portfolio analýza	25
3.2.3.1. BCG matice.....	25
3.2.4. Finanční analýza	27
3.2.4.1. Analýza rentability.....	27
3.2.4.2. Ukazatelé aktivity (obratu)	28
3.2.4.3. Analýza zadluženosti	30
3.2.4.4. Analýza likvidity.....	31
4. SYNTÉZA - ZÁVĚRY ANALÝZY.....	33
4.1. SWOT analýza	33
4.2. Odhad relativní konkurenční síly	34
4.3. Specifické přednosti - zdroje konkurenční výhody	35
4.4. Formulace a tvorba strategie	35
APLIKAČNÍ ČÁST	37
5. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
5.1. Základní údaje o společnosti	37
5.2. Historie a vývoj společnosti	37
5.3. Zaměření společnosti	38
5.4. Objem tržeb	39
5.5. Cíle společnosti VCES a.s.	40
5.5.1. Krátkodobé cíle.....	40
5.5.2. Dlouhodobé cíle.....	40
6. EXTERNÍ ANALÝZA	43
6.1. PEST analýza	43
6.1.1. Politické a legislativní faktory	43
6.1.2. Ekonomické faktory.....	44

6.1.3. Sociálně-demografické faktory.....	47
6.1.4. Technické a technologické faktory.....	48
6.2. Metoda 4C.....	49
6.2.1. Costumers – zákazníci.....	49
6.2.2. Country – národní specifika.....	49
6.2.3. Costs – náklady.....	49
6.2.4. Competition – konkurence.....	50
6.3. Analýza odvětví.....	50
6.3.1. Rozbor trhu v ČR - stavebnictví.....	51
6.4. Analýza konkurence.....	52
6.4.1. Analýza konkurenčního prostředí.....	52
6.4.2. Porterův model 5F.....	53
6.4.2.1. Ohrožení ze strany nově vstupujících.....	53
6.4.2.2. Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů.....	53
6.4.2.3. Ohrožení ze stran substitučních a komplementárních produktů.....	54
6.4.2.4. Ohrožení ze strany kupujících.....	54
7. INTERNÍ ANALÝZA.....	55
7.1. Prověření zdrojů podniku.....	55
7.1.1. Fyzické zdroje.....	55
7.1.2. Lidské zdroje.....	55
7.1.3. Finanční zdroje.....	56
7.1.4. Nehmotné zdroje.....	56
7.2. Analýza BCG.....	56
7.3. Finanční analýza.....	57
7.3.1. Analýza rentability.....	58
7.3.2. Ukazatelé aktivity.....	59
7.3.3. Analýza zadluženosti.....	60
7.3.4. Analýza likvidity.....	61
8. STRATEGIE FIRMY.....	62
8.1. SWOT analýza.....	62
8.2. Odhad relativní konkurenční síly.....	63
8.3. Specifické přednosti a strategie společnosti VCES a. s.....	64
ZÁVĚR.....	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
SEZNAM GRAFŮ.....	70
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	71
SEZNAM TABULEK.....	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Hlavním cílem mé práce bylo zpracování strategické analýzy firmy Východočeská stavební a.s. (dále jen VCES a.s.). Tato analýza popíše současné postavení firmy a její strategii a v závěru bude sloužit k nalezení konkurenčních výhod, dalších možných cílů a doporučení pro vedení firmy, které by umožnily rozvoj podniku do budoucnosti.

Společnost VCES a.s. je stavební firmou, která se zaměřuje hlavně na stavby větších rozměrů, jako jsou developerské projekty na bytovou výstavbu a dále pak se firma soustřeďuje na objekty pro firmy, polyfunkční stavby a stavby s účastí státu.

Při práci na strategické analýze mi bude nápomocna hlavně literatura k tématu, statistické výkazy a výroční zprávy společnosti.

V teoreticko metodologické části práce se zaměřím na teoretické poznatky z literatury a postupy zabývající se strategickou analýzou.

V praktické části bych chtěla tyto poznatky využít v praxi a aplikovat je na společnost VCES a.s. a na její strategii.

Zpracovávat budu externí a interní analýzu podniku. Externí analýza zkoumá vliv makro a mikrookolí na činnost podniku a jejím cílem je najít příležitosti a ohrožení v okolí podniku. Konkurenční prostředí vyhodnotím pomocí Porterova modelu pěti sil a v analýze odvětví prozkoumám stavební trh v České republice. PEST analýza identifikuje oblasti jejichž změna by měla významný dopad na společnost. Vychází z minulosti společnosti a z vývoje okolního prostředí a ze skutečností, které mají bezprostřední vliv na vývoj podniku.

Metoda 4C mi bude nápomocna k analýze faktorů způsobujících globalizaci. Tato metoda dělí relevantní faktory pro rozhodování o globální expanzi do čtyř základních skupin. Tyto skupiny obsahují faktory, které budu pro mě důležité při následné volbě strategie globální expanze. Jsou jimi zákazníci, národní specifika, náklady a konkurence.

Cílem interní analýzy bude odhalit silné a slabé stránky podniku. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku vyhodnotí výchozí situaci podniku, jeho vnitřní zdroje a současně mi pomůže odhadnout vývoj do budoucna. Vytvořím analýzu portfolia, ke které použiji matici BCG. Finanční analýza pomáhá zhodnotit minulé a současné finanční hospodaření podniku a může udat směr budoucího hospodaření.

Všechny analýzy vyústí v sestavení SWOT analýzy, která pomocí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb může pomoci zformulovat strategii podniku.

Odhad relativní konkurenční síly se opírá o poznatky z provedených analýz a specifické přednosti podniku vystupují jako zdroj konkurenční výhody.

Provedené komplexní analýzy umožňují formulaci strategie podniku. Při formulaci strategie pro společnost VCES a.s. budu vycházet z Porterových generických strategií a z matice čtyř strategií dle Ansoffa.

V závěru práce shrnu všechny provedené analýzy a na základě zjištění se pokusím navrhnout strategii či kroky, které by pomohly společnosti lépe konkurovat v odvětví a obstát na trhu stavebních prací a kroky, které by vedly k dalšímu rozvoji společnosti VCES a.s.

TEORETICKO - METODOLOGICKÁ ČÁST

1. STRATEGICKÝ MANAGEMENT

1.1. Strategie

Podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalitní strategie, která je součástí strategického řízení. Na volbě strategie závisí další fungování malého podnikatele stejně jako výrobní firmy s několika tisíci zaměstnanci. Volba strategie je klíčovým bodem v rozhodování firmy. Následně trvale ovlivňuje výkon organizace.

Názory na pojem strategie se v průběhu let mění a doplňují v závislosti na zkušenostech a poznacích v zavádění strategie v podniku. Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.¹

Strategie vyjadřuje základní představu o tom, jak firma dosáhne podnikových cílů. V praxi to znamená, že pokud si organizace například stanoví za cíl zvýšení objemu zisku, potom tohoto cíle může dosáhnout různými postupy a způsoby – zvýšením cen, snížením nákladů, zvýšením nabídky apod. Jinak řečeno, v daném případě lze cíl zvýšení objemu zisku dosáhnout využitím různých strategií.

1.2. Strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie podniku směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.²

¹ DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, str. 1

² SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 1

Jedním z důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Podstatou strategie je získání náskoku a jeho následné udržení, to znamená vytvoření konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů něčím odlišil. Nestačí, když jen bude dělat lépe to, co dělá, je třeba, aby to, co dělá, dělal jinak.³

1.3. Strategická analýza

Strategická analýza je první fází strategického procesu. Cílem strategické analýzy je získávání informací. Den co den jsme vystaveni volbě, možnosti výběru. K rozhodnutí ale potřebujeme informace. Pomocí strategické analýzy se získávají a třídí informace, na základě kterých se následně činí strategická rozhodnutí

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Je proto nezbytné se snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. To pak umožňuje na tomto základě určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik.

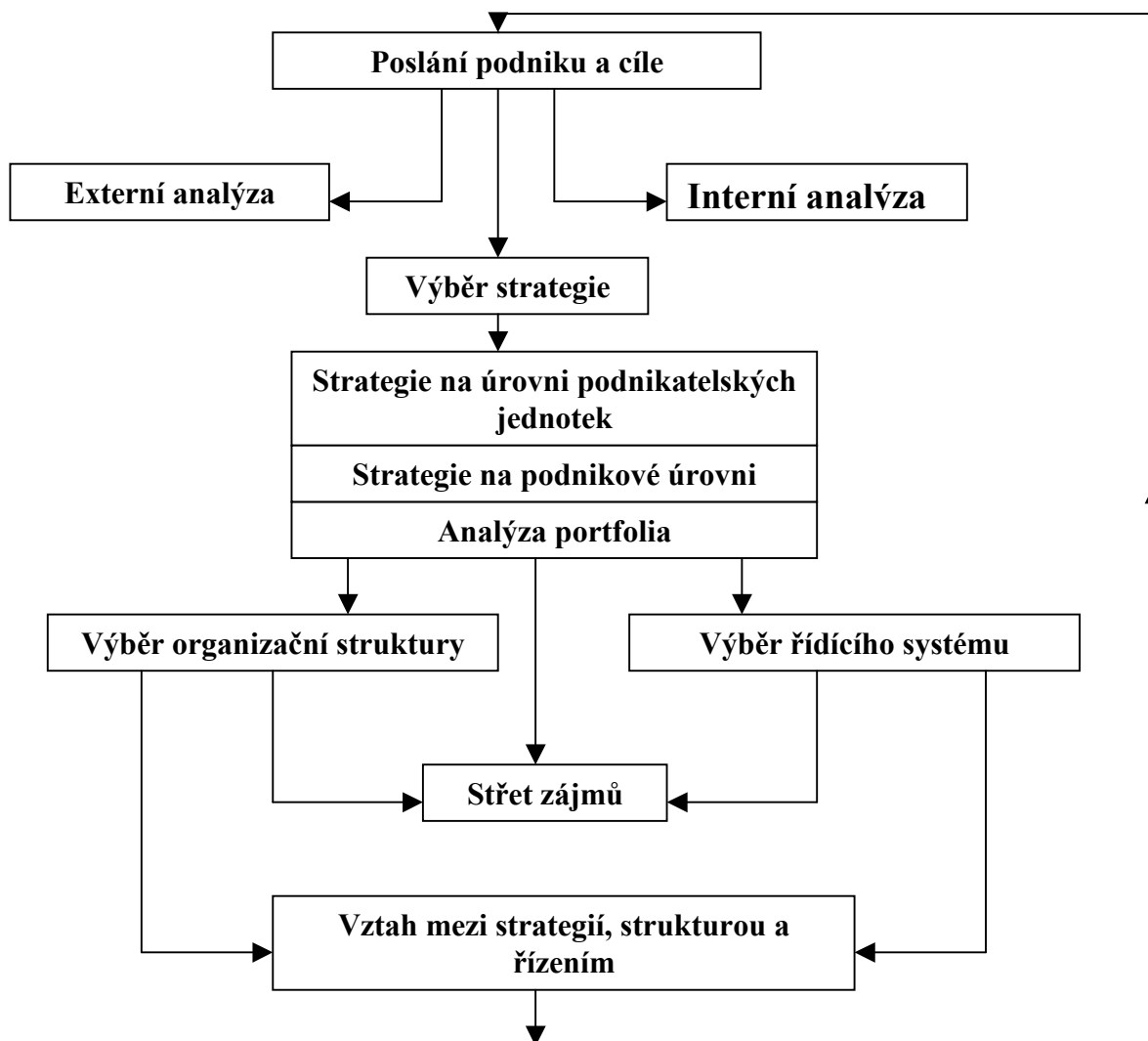
Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje analýzu okolí podniku (tzv. externí analýzu) a analýzu zdrojů a schopností podniku (tzv. interní analýzu). na základě výsledků strategické analýzy je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, které určují výběr vhodné varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku.⁴ K úspěšnému zavedení vybrané varianty strategie je nutné přizpůsobit organizační strukturu a celý řídicí systém podniku.

Postup při tvorbě a zavedení strategie si můžeme ukázat na následujících schématech. Pro srovnání jsou uvedeny schémata dvou autorů, na kterých lze pozorovat určité společné rysy.

³ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 2

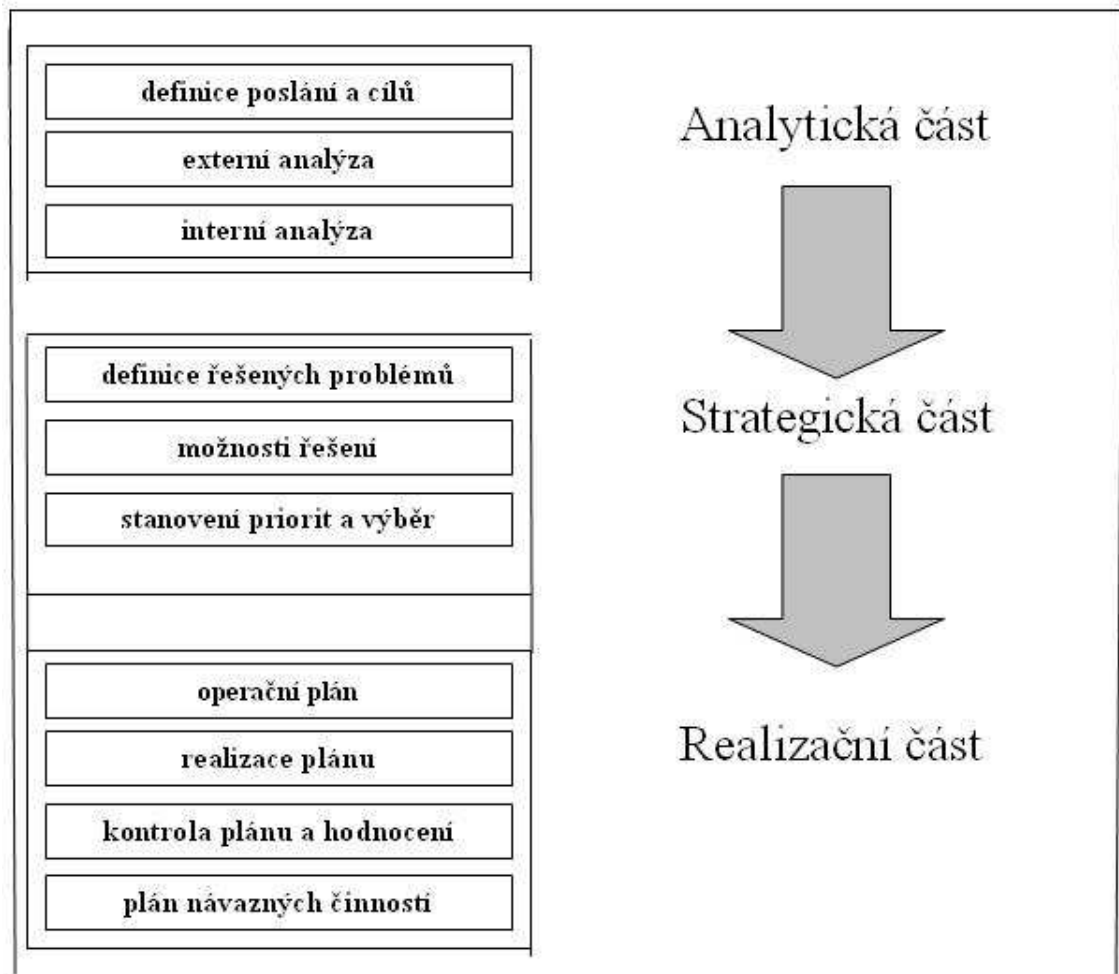
⁴ DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, str. 3-5

Obr. č. 1 Postup při tvorbě a zavedení strategie⁵



⁵DEDOUCHOVÁ, M., Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy, str.12

Obr. č. 2 Strategický plánovací cyklus⁶



⁶ VEBER, J., Management, str. 48 a KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P., Strategický management, str. 19

2. POSLÁNÍ PODNIKU A JEHO CÍLE

2.1. Definice poslání podniku

Základním východiskem pro tvorbu podnikové strategie jsou výsledky strategických analýz, jež přímo navazují na stanovení poslání společnosti či konkrétních podnikatelských záměrů a cílů podniku. Je vhodné si uvědomit, že v praxi se manažeři běžně setkávají se situacemi, kdy cíle dvou různých zájmových skupin jsou v přímém rozporu. Je proto vhodné stanovit cíle organizace tak, aby odpovídaly názorovému konsensu v širších souvislostech. Teprve takto determinované cíle podniku mohou být prakticky realizovány a tvorbu variant strategických plánů lze považovat za opodstatnělou. Strategické analýzy pak provádíme jednak vzhledem k prostředí, v němž podnik existuje, a zároveň vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím podniku.⁷

Podniková strategie musí uspokojit zájmy především dvou hlavních skupin – vlastníků podniku a zaměstnanců. Vedení podniku by proto mělo odhalit a začlenit do strategických rozhodnutí požadavky obou skupin. Poslání podniku je pak prvním klíčovým indikátorem, jak podnik posuzuje požadavky těchto skupin.

Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku.

Autoři strategií zpravidla doporučují zahrnout do poslání podniku tři komponenty:

- definici podnikatelské aktivity podniku
- stanovení základních cílů podniku
- stanovení podnikové kultury⁸

2.1.1. Definice podnikatelské aktivity podniku

V této první části si musí podnik jasně určit v čem chce podnikat a kam bude směřovat. Definice jsou odlišné podle toho, zda se chce podnik věnovat jedné či více aktivitám.

⁷ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P., Strategický management, str. 25

⁸ DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, str. 10

2.1.2. Podnikové cíle

Podnikové cíle v zásadě charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie. Všechny cíle ale většinou směřují k maximalizaci bohatství vlastníků podniku, tj. k vytváření zisku.

2.1.3. Podniková kultura

Podniková kultura zahrnuje základní míry, hodnoty, aspirace a filozofické priority. Ovlivňuje způsob myšlení a chování lidí v podniku a říká, jak podnik zamýšlí podnikat a často i jak odráží uznání sociální odpovědnosti.

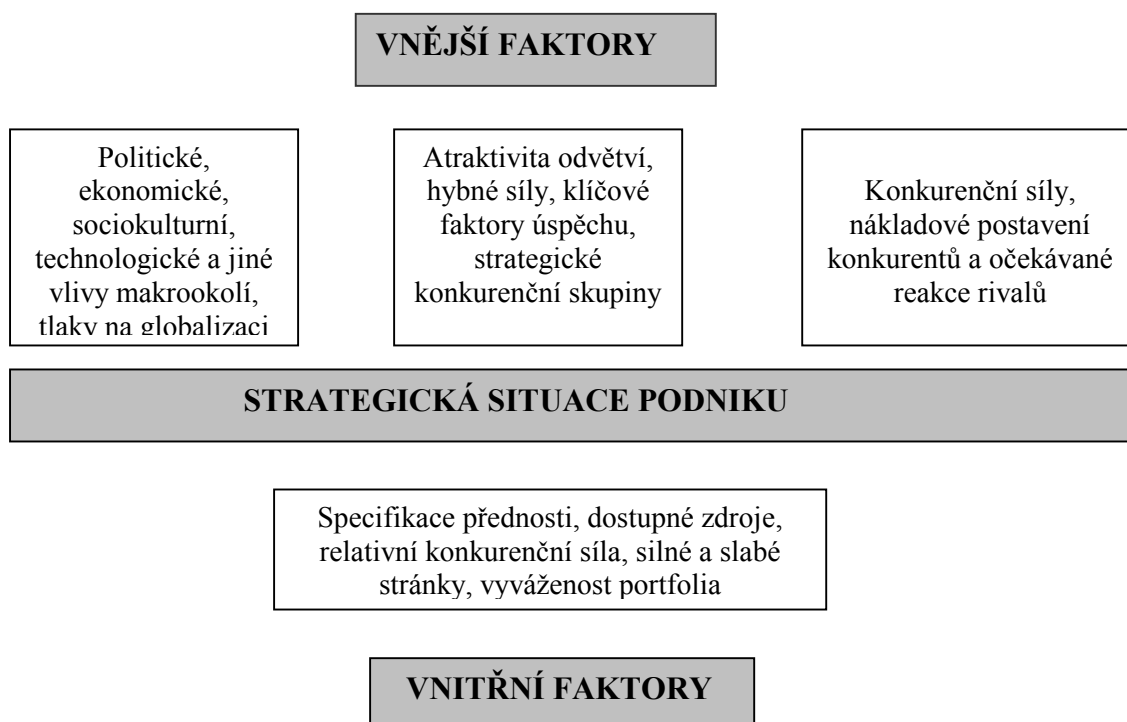
Podnik by měl vytvářet silnou, avšak zdravou podnikovou kulturu, která by v očích zákazníků byla výjimečná a těžko napodobitelná konkurenty podniku.⁹

⁹ DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, str. 12-14

3. STRATEGICKÁ ANALÝZA

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku.¹⁰

Obr. 3 Strategická analýza¹¹



3.1. Externí analýza

Analýza vnějšího okolí se zabývá rozborem faktorů v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení.¹²

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se

¹⁰ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 3

¹¹ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 5

¹² SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 7

ohrožení vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části: na mikrookolí, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká, a makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Obě části okolí a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na následujícím obrázku.¹³

Obr. č. 4 Okolí podniku¹⁴



3.1.1. Analýza mikrookolí

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci podniku apod.

3.1.1.1. Analýza konkurenčního prostředí (Porterův model pěti sil)¹⁵

Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti, resp. ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využít, resp. jejichž

¹³ DEDOUCHOVÁ, M: Strategie podniku, str. 16

¹⁴ DEDOUCHOVÁ, M., Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy, str.18

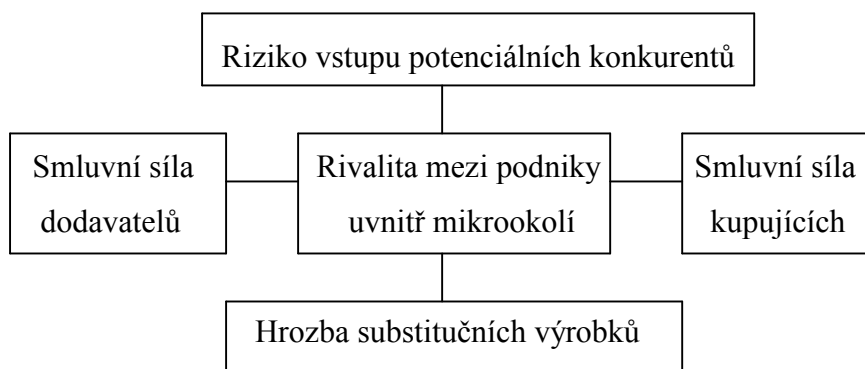
¹⁵ DEDOUCHOVÁ, M: Strategie podniku, str. 17-23

negativní vliv je třeba omezit. Porterův model pěti sil pomáhá tuto analýzu uskutečnit.

Model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů
- rivality mezi stávajícími podniky
- smluvní síly kupujících
- smluvní síly dodavatelů
- hrozby substitučních výrobků

Obr. č. 5 Porterův model pěti sil



3.1.1.1.1. Potenciální konkurenti

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Na druhé straně, jestliže je riziko vstupu nízké, podniky uvnitř mikrookolí mohou využít výhody této příležitosti ke zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku.

Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Rozlišujeme tři základní zdroje bariér nového vstupu:

- oddanost zákazníků
- absolutní nákladové výhody
- míru hospodárnosti

Oddanost zákazníků, kteří dávají přednost výrobkům současných podniků. Podnik může vytvářet oddanost k danému výrobku na základě reklamy, inzerátů a jména podniku, péče o zákazníky, patentové ochrany výrobků, vysoké kvality výrobků,

inovací výrobků prostřednictvím technického rozvoje, dobrého poprodejního servisu apod.

Absolutní nákladové výhody mohou vyplývat z dokonalejší výrobní technologie, která je výsledkem minulých zkušeností, patentů, utajených procesů, řízení, speciálních vstupních požadavků pro výrobu, existence pracovní síly, materiálů, nebo z přístupů k levnějším finančním zdrojům, protože existující podniky představují pro banky nižší riziko než podniky vstupující.

Míra hospodárnosti je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu. Zdrojem těchto výhod je snížení nákladů vzniklé možností hromadění standardizované výroby, výhodného nákupu materiálu a polotovarů, rozpuštění fixních nákladů do většího množství výrobků, masivnější reklamy a inzerce. Dalším rizikem při vstupu na trh je zvýšení nabídky výrobků a tím snížení jejich ceny. Mají-li podniky nízké náklady, je hrozba vstupu případných konkurentů snížena.

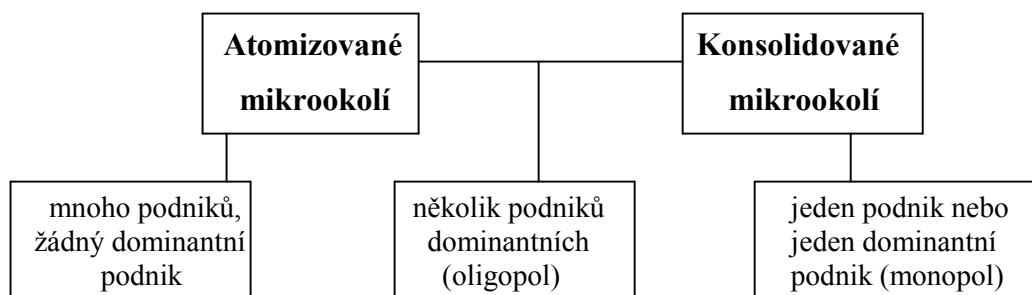
3.1.1.1.2. Rivalita mezi podniky mikrookolí

Rozsah rivality je funkcí tří faktorů:

- struktury mikrookolí
- poptávkových podmínek
- výšky výstupních bariér z daného mikrookolí

Struktura mikrookolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Struktury se mění od atomizovaného ke konsolidovanému, uspořádanému celku.

Obr. č. 6 Struktura mikrookolí¹⁶



¹⁶ DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, str. 20

Poptávkové podmínky jsou dalším určujícím faktorem intenzity vzájemné rivality mezi jednotlivými podniky. Poptávka roste, zvětšuje-li se trh jako celek buď tím, že přibývají zákazníci, nebo současní zákazníci nakupují více. Klesající poptávka způsobuje mezi podniky větší konkurenci.

Výstupní bariéry jsou důležitou konkurenční hrozbou v případě, že se v daném odvětví snižuje poptávka. Mezi výstupní bariéry, společné pro všechny podniky patří investice do strojů a zařízení, které nemají variantní využití a nemohou být prodány, emocionální přístup, kdy podnik není ochoten vystoupit z daného odvětví ze sentimentálních důvodů a nakonec strategické vztahy mezi podnikatelskými jednotkami uvnitř podniku, kde každá podniká v jiném odvětví.

Obr. č. 7 Poptávkové podmínky a výstupní bariéry jako činitele zvyšující příležitosti a hrozby v konsolidovaném mikrookolí¹⁷

		POPTÁVKOVÉ PODMÍNKY	
		poptávka se snižuje	poptávka se zvyšuje
VÝSTUPNÍ BARIÉRY	vysoké	Velká hrozba přebytku kapacity	Příležitost zvýšit ceny prostřednictvím dohodnutých cen a rozšíření činností
	nízké	Mírná hrozba přebytku kapacity	Příležitost zvýšit ceny prostřednictvím dominantního postavení a expanzivních operací

3.1.1.1.3. Smluvní síla kupujících

Kupující mohou vypadat jako hrozba, když tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. To zvyšuje výrobní náklady.

3.1.1.1.4. Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Podnik jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů.

¹⁷ DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, str. 21

3.1.1.1.5. Hrozba substitučních výrobků

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku.

3.1.1.2. Analýza odvětví

Za klíčový aspekt podnikového okolí se považuje odvětví, v rámci kterého podnik soutěží. Vymezení relevantního odvětví je důležitým krokem formulace strategie.

Cílem analýzy odvětví není zjistit vše, co lze, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Analýza směřuje k odhalení faktorů vyvolávající změny v odvětví, k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví a jeho struktury.

3.1.1.2.1. Základní charakteristiky odvětví¹⁸

Standardně se při popsání základních charakteristik odvětví včetně strategického dopadu soustředí pozornost na faktory uvedené v tabulce.

Tabulka č. 1 Základní charakteristiky odvětví

Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Velikost trhu	Celkový obrat	Velké trhy přitahují korporace, které se snaží obsadit firmy s pevnou pozicí v atraktivních odvětví. Malé trhy naopak nebývají v pozornosti nových a velkých firem.
Geografický rozsah konkurence	Globální, regionální, lokální	Prostorově vymezuje působení ekonomického subjektu a naznačuje globalizační tlaky.
Vývoj trhu	Fáze v životním cyklu trhu: Vznik, růst, nasycení, úpadek	Odkrývá možnosti růstu firmy, její odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové firmy, úpadek zvyšuje rivalitu, zejména na trzích s vysokými vstupními bariérami.
Konkurenti:	Monopol, oligopol, monopolní konkurence	Dominantní firmy mají sílu ovlivnit cenu. Jejich rozhodnutí a reakce jsou provázané.

¹⁸ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, str. 33

Počet, velikost		Slabé a malé se musí přizpůsobovat.
Zákazníci	Počet a velikost	Malý počet velkých zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele.
Míra vertikální integrace	Zpětná nebo dopředná. Úplná či částečná	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované firmy mívají nižší vstupní náklady, ale zároveň omezený okruh dodavatelů, což je při změnách technologie podobně jako nevyužitá kapacita v době recese nevýhodou.
Vstupní bariéry	Např. legislativní úprava absolutní nákladové výhody, economy of scale, zkušenostní efekt, loajalita zákazníků	Nízké přitahují konkurenty, především v etapě růstu, tím se snižuje profitabilita firem, Vysoké naopak jejich ziskovost a pozice chrání.
Výstupní bariéry	Např. provázanost firem či divizí, fixní výstupní náklady, vysoké investice bez variantního použití	Jsou-li vysoké, mají za následek velkou rivalitu konkurentů, která často vede k cenové válce, především při nasycenosti trhu a následném úpadu poptávky.
Diferenciace produktu		Čím vyšší diferenciaci, tím nižší rivalita mezi firmami. Zákazníci tak mají také menší sílu díky ztížení přechodu od jednoho prodávajícího ke druhému.
Míra hospodárnosti	Zkušenostní efekt, economy of scale, využití kapacit	Snaha o dosažení větší míry hospodárnosti zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byla firma nákladově konkurenceschopná.

3.1.1.2.2. Struktura odvětví

Strategie je zaměřena na budování vlastního jedinečného postavení podniku v rámci odvětví. Vzhledem k tomu je nezbytným výchozím krokem pro provádění dalších navazujících analýz pochopení struktury odvětví a jeho vývojových trendů.

Popis odvětví pomocí jeho základních charakteristik odhalí řadu strategicky důležitých faktů, ale poskytuje jen jeho druhý profil. Problémem je, že definice odvětví, tak jak byla dříve uvedena, tedy jako skupina firem jejichž produkty mají tak mnoho

společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, vymezuje příliš široký okruh subjektů.

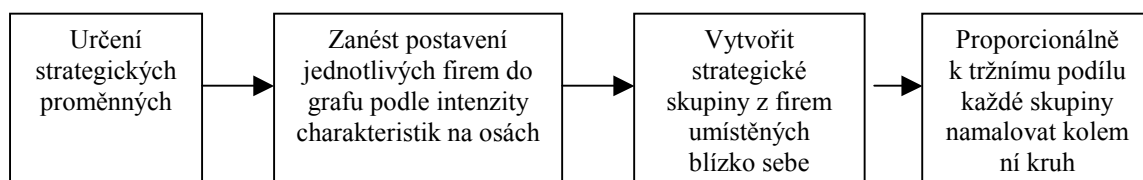
Jako východisko pro tuto analýzu mohou být využity základní charakteristiky a na základě těchto informací je možné sestavit hrubý profil odvětví a s jeho pomocí určit, zda se jedná spíše o odvětví s atomizovanou strukturou nebo strukturou konsolidovanou¹⁹.

3.1.1.2.3. Mapa konkurenčních skupin

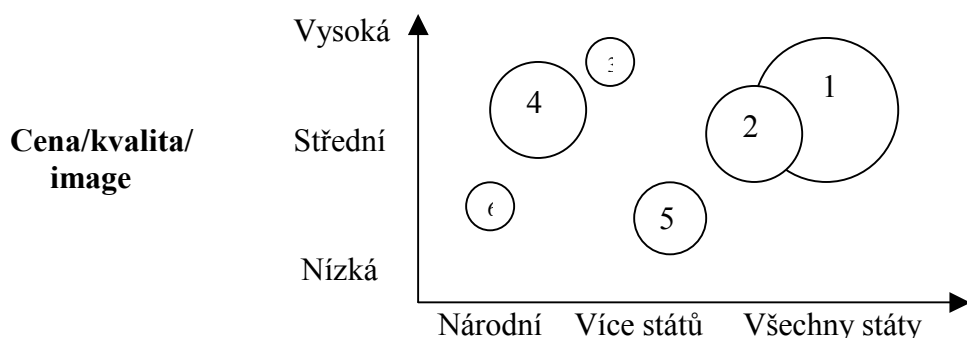
Detailnější pohled na odvětví je možné získat použitím analytického nástroje, který rozděluje konkurenční podniky v odvětví do skupin tak, že každá skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií, podniky konkurující na podobném základě, podniky s podobnými záměry.

Mapa těchto skupin vzniká zanesením jejich pozic do dvojdimenzionální osově soustavy, kde osy jsou tvořeny strategickými proměnnými, které od sebe odlišují jednotlivé podniky. Takto vzniklá mapa potom slouží k posouzení struktury odvětví jako celku a zároveň k posouzení postavení jednotlivých podniků.

Obr. č. 8 Postup sestavení mapy strategických konkurenčních skupin



Obr. č. 9 Mapa konkurenčních skupin



¹⁹ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 25

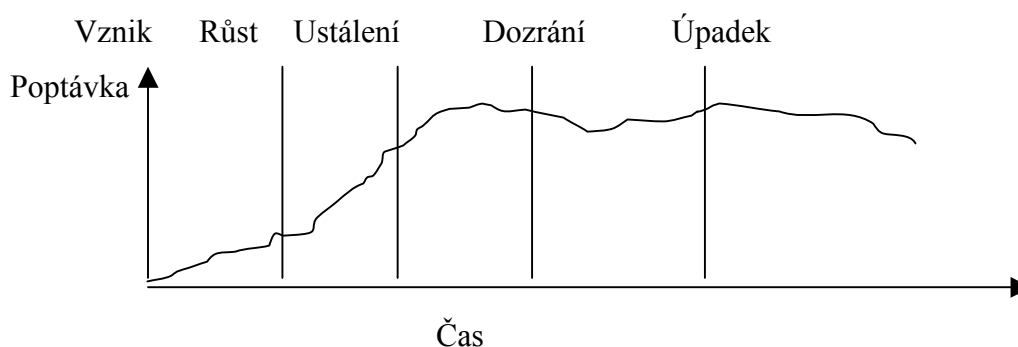
3.1.1.2.4. Hybné změnotvorné síly odvětví

Odvětví se mění vlivem působení řady sil a faktorů, které jsou v pohybu. Ty u nichž byl pozorován nejvýraznější efekt, označujeme hybné změnotvorné síly a určení těchto sil je z hlediska formulace strategie velmi podstatné. Za nejběžnější síly lze považovat změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci a způsob užívání výrobku, výrobní inovace, změny technologie, nové formy marketingu, vstup nebo odchod velké firmy, rozšíření technického know-how, rostoucí globalizace odvětví, změny v nákladové efektivnosti, hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí.²⁰

3.1.1.2.5. Životní cyklus odvětví²¹

Odvětví často prochází určitými evolučními fázemi od svého vzniku až po zánik. Všechno, výrobky, trhy, podniky, odvětví i celé ekonomiky, mohou mít a mají své životní cykly. Životní cyklus odvětví je odvozen od trhu, tj. zkoumání, zda počet zákazníků a poptávka roste, je nebo není stabilní, roste či klesá z hlediska objemu.

Obr. č. 10 Životní cyklus odvětví



3.1.1.2.6. Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu vyjadřují vztah mezi zdroji a dovednostmi firmy na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé. Jsou hlavními determinantami úspěšnosti firmy v odvětví. Může jimi být nějaká specifická přednost plynoucí z určitých dovedností nebo vlastnictví zdrojů či stav, kterého firma musí dosáhnout, aby byla úspěšná.

²⁰ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 32-34

²¹ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 30

Klíčové faktory úspěchu jsou hlavními determinanty finanční a konkurenční úspěšnosti podniku v daném odvětví. Tyto faktory rozdělují podniky v odvětví na úspěšné a neúspěšné, na podniky ziskové a ztrátové.²²

3.1.2. Analýza makrookolí

Faktory makrookolí jsou charakteristické tím, že jsou externí ve vztahu k danému konkurenčnímu okolí, ovlivňují poptávku a přímo působí na podnikový zisk. Mnoho těchto faktorů se stále mění a tento proces změn sám vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby.

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje.²³

3.1.2.1. PEST analýza²⁴

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické. PEST analýza nám pomáhá dělit vlivy makrookolí do těchto základních skupin.

- 1) **Politické a legislativní faktory**, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí ať již v roli zaměstnanců, či spotřebitelů, ochrany životního prostředí atp.

²² KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, str. 39

²³ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 10

²⁴ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 10-11, DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, str.26

- 2) **Ekonomické faktory** vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.
- Ekonomický růst* vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně.
- Úroveň úrokové míry* působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj.
- Míra inflace* je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se bude negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj.
- Devizový kurz* ovlivňuje hlavně konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích.
- 3) **Sociální a demografické faktory** odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růst populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Sociální faktory zahrnují důvěru, ocenění, postoje, výběr a životní styl obyvatel.
- 4) **Technické a technologické faktory** a změny v této oblasti představují významné informace pro podnik k tomu, aby se vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost.

3.1.2.2. Metoda 4C

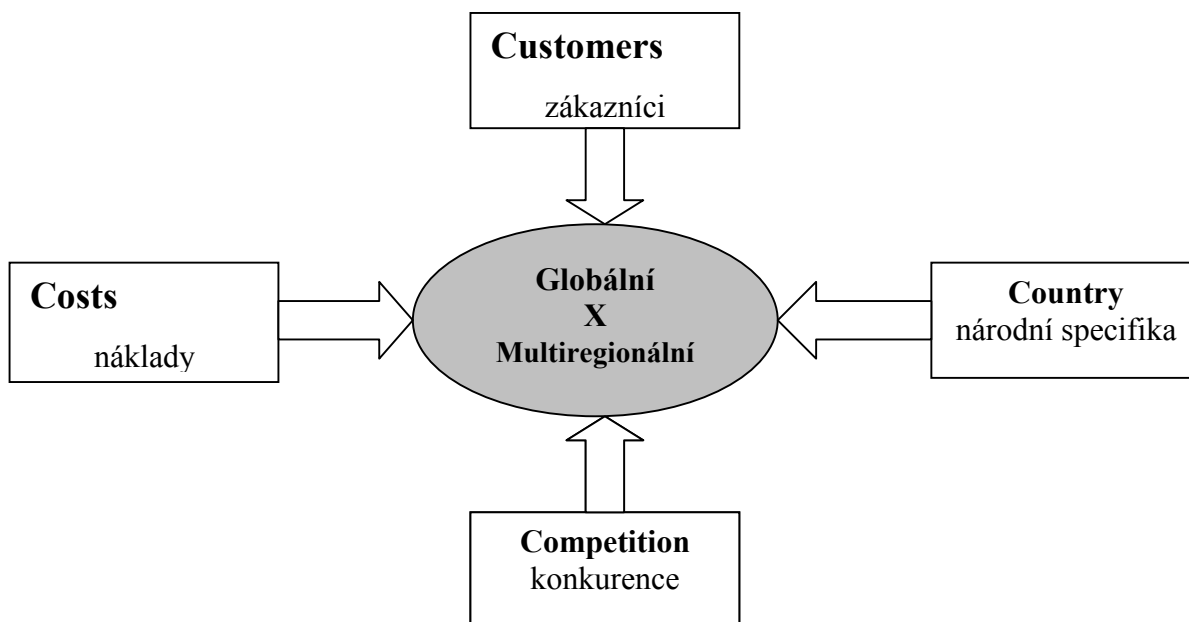
Podnik většinou začíná rozvíjet svou činnost na jednom, zpravidla domácím trhu. Ten se často stane malým, nasyceným. To je okamžik pro cestu globální expanze.

Otázkou je, zda zvolit globální strategii, která bude zemi, kontinent či svět považovat za jeden homogenní trh, či strategii, který bude považovat jednotlivé regiony za tak rozdílné, že se soustředí na jeden nebo že je bude oslovovat rozdílnými způsoby. Tato strategie se nazývá lokální nebo také multiregionální strategie. Podniky ve skutečnosti využívají celou řadu kombinací mezi těmito protipóly.

K analýze globalizačních trendů, předcházejících volbě vhodné strategie globální expanze, lze použít metodu „4C“ nazývanou podle anglických označení

základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena: Customers – zákazníci, Country – národní specifika, Costs – náklady, Competitors – konkurence²⁵

Obr. č. 11 Model „4C“²⁶



Tato metoda dělí relevantní faktory pro rozhodování o globální expanzi do čtyř základních skupin. Každá z těchto skupin obsahuje několik faktorů, které je třeba při volbě strategie globální expanze třeba se zabývat.

- **Zákazníci**

Jsou požadavky zákazníků homogenní nebo se v různých regionech významně liší? Je možné uspokojit homogenním výrobkem či službou? Tyto otázky si musí firma ve svém rozhodování klást primárně. Univerzální životní styl a potřeby umožňují nejen jejich uspokojení homogenním výrobkem, ale i použití jednotné marketingové komunikační strategie.

- **Náklady**

Náklady na vývoj rostou přímo úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů. Navíc se zkracuje doba životního cyklu výrobku, což představuje velké tlaky na podniky vyvíjet nové produkty. Pro řadu odvětví jsou typické nejen vysoké náklady

²⁵ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, str. 30, SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 17

²⁶ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, str. 30

na vývoj, ale i vysoké výrobní a marketingové náklady přispívají k vysoké hodnotě bodu zvratu. Konečně i náklady na dopravu mohou vytvářet významnou bariéru proti globalizaci.

- **Národní specifika**

Některé země si udržují své protekcionistické obchodní politiky. Existence celních bariér potom může učinit některé zboží nekonkurenceschopné v porovnání s lokálními produkty. Každá země se snaží zajistit, aby na její trh byly uváděny jen bezpečné výrobky. V každé zemi se proto vytváří seznam výrobků, které podléhají povinnému schvalování. Takovéto výrobky musí být před uvedením na trhy vyzkoušeny akreditovanou laboratoří, zda vyhovují specifikovaným normám. Rozdílnost těchto norem může být výraznou překážkou globalizaci stejně tak jako kulturní a institucionální normy mohou tvořit výrazné bariéry pro použití jednotné strategie.

- **Konkurence**

Velké nadnárodní korporace, řetězce a firmy obchodují globálně. To vytváří velké tlaky na menší firmy s menším geografickým rozsahem. Provázanost činností může také přispívat ke globalizaci. Jestliže například podnik umístí svou výrobu do regionů, kde jsou nízké výrobní náklady, může tuto nákladovou výhodu využít proti konkurentům v regionech, kde jsou nákladové podmínky méně příznivé. Tito konkurenti jsou nuceni použít podobné strategie.²⁷

3.2. Interní analýza

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. Strategické možnosti podniku jsou dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, schopností dané záměry provádět a celkovou vyvážeností všech jednotlivých složek. Analýza strategických možností podniku je důležitá především pro určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje.

3.2.1. Zdroje specifických vlastností

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout jeho vývoj do budoucna. Úkolem je identifikovat

²⁷ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 18-20

strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody.

Zdrojem specifických předností je majetek podniku a podnikové schopnosti. Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál.

Schopnosti jsou dovednosti podniku. Dovednosti se mohou např. týkat toho, jakým způsobem se manažeři uvnitř řídicího procesu rozhodují o tom, jak dosáhnout daných cílů.

Rozdíl mezi majetkem a schopnostmi je velice důležitý v pochopení rozdílných koncepcí. Podnik může mít unikátní a kvantifikovatelný majetek, ale pokud nemá schopnosti využít tento majetek efektivně, pak není schopen vytvářet nebo si udržet specifické přednosti-

3.2.2. Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku

Výkonnost podniků je dána také způsobem, jak využívá a přerozděluje zdroje. Přestože každý podnik musí dosahovat určité výkonnosti ve všech relevantních oblastech, pouze některé lze považovat za klíčové. Klíčové oblasti kompetencí podniku budou takové, jež není možno jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence. Specifické kompetence podniku lze popsat na základě hodnotového řetězce a návazných kroků. Analýzami zjištěné strategické kompetence zároveň determinují silné a slabé stránky podniku, tedy jeho strategické možnosti.²⁸

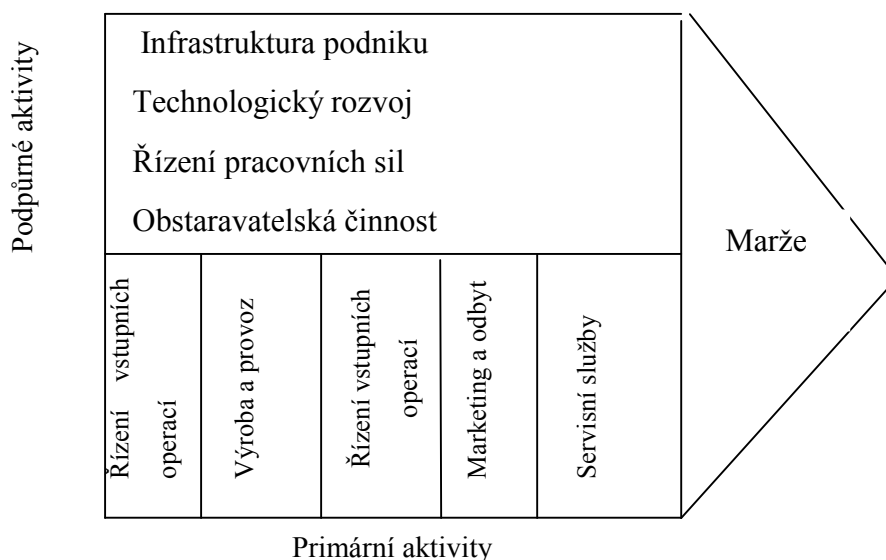
3.2.2.1. Hodnototvorný řetězec

Podnik transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby. K transformaci využívá tzv. hodnototvorných funkcí. Hodnota, kterou podnik pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky a služby zaplatit. Na následujícím obrázku nalezneme podobu řetězce dle Portera.²⁹

²⁸ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, str. 47

²⁹ DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, str. 31

Obr. č. 12 Hodnototvorný řetězec



3.2.3. Portfolio analýza³⁰

Cílem analýzy portfolia je usměrňovat zdroje do takových strategických jednotek, resp. produkce výrobků, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody.

K analýze vyváženosti portfolia se používají různé druhy matic. Mezi ně patří matice Business Portfolio Matrix, zpracovaná bostonskou konsultační skupinou Boston Consulting Group a označovaná jako BCG matice, která zkoumá umístění produktů v závislosti na míře růstu trhu a dosahovaném relativním tržním podílu, vícefaktorová matice McKinseyho, která předpokládá, že postavení určitého výrobku je určeno atraktivitou odvětví a konkurenčním postavením podniku a nakonec matice vývojového stadia výrobku, označována jako Hofferova matice, vyjadřující vzájemnou závislost konkurenční pozice jednotlivých výrobků podniku s pozicí v rámci jejich životního cyklu. Nejčastěji užívaná je matice BCG, kterou si níže popíšeme.

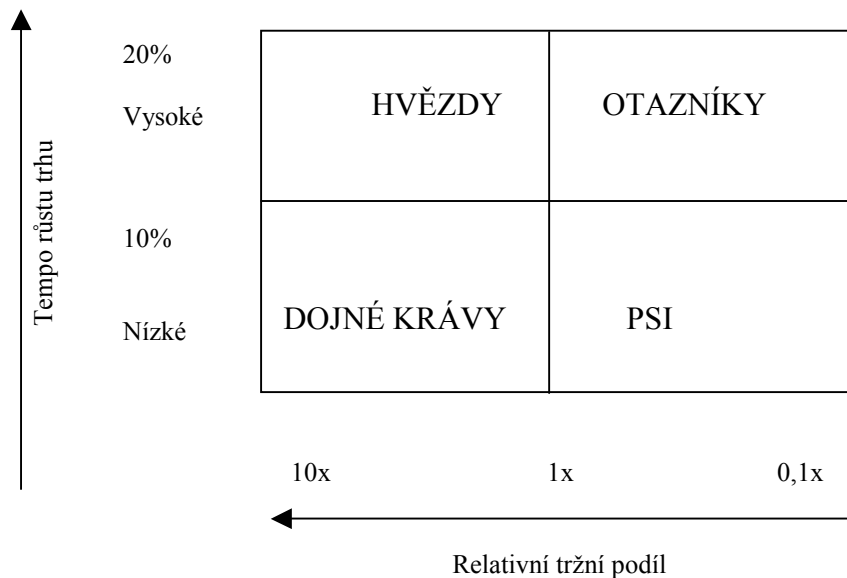
3.2.3.1. BCG matice

BCG matice portfolia zkoumá umístění produktů v závislosti na míře růstu trhu a dosahovaném relativním tržním podílu. Přínos této analýzy spočívá v tom, že umožňuje analyzovat jednotlivé výrobky, resp. podnikatelské jednotky, posoudit, jak jsou schopné

³⁰ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str.73-77

podílet se na tvorbě cash flow, a konečně i navrhnout portfolio, které zajistí v optimální míře rozvoj podniku a růst jeho výnosnosti. S ohledem na tyto skutečnosti se doporučuje posuzovat výsledky analýzy portfolia v kontextu s výsledky analýz vnitřních zdrojů a schopností podniku.

Obr. č. 13 BCG matice



- **Dojné krávy** mají relativní tržní podíl na pomalu rostoucím trhu. Výsledkem je, že zpravidla generují více prostředků než sami potřebují. Tyto prostředky je potom možné použít pro rozvoj „hvězd“ a „otazníků“. Tyto výrobky s dobrou konkurenční pozicí obvykle představují hlavní zdroje realizovaných výnosů a zisků. Vhodnými strategiemi je tedy zachování tržního podílu nebo jeho snížení, potřebuje-li podnik rychle peněžní prostředky.
- **Hvězdy** jsou výrobky s vysokým růstem prodeje a vysokou konkurenceschopností. Tyto výrobky mají vynikající postavení a vzhledem k tomu, že jsou obvykle na začátku svého životního cyklu, s předpokladem dalšího růstu, se mohou v budoucnu stát pro podnik velmi zajímavými.
- **Psi** mají nízký podíl na trhu s pomalým růstem a nepředstavují proto perspektivní skupinu. Často jsou na konci svého životního cyklu. Setrvání na jejich dalším zařazování do výrobního programu není proto efektivní.

- **Otazníky** jsou výrobky se současným nízkým tržním podílem, přičemž tento trh vykazuje rostoucí tendenci. Podnik se musí snažit zlepšit pozici těchto výrobků, které se mohou stát hvězdami.

3.2.4. Finanční analýza³¹

Účetní výkazy by měly být koncipovány tak, aby uspokojovaly potřeby finančního řízení a rozhodování. Jejich nedostatkem z jí hlediska finančního řízení je však to, že zobrazují minulost a neobsahují výhledy do budoucnosti. Samotné souhrnné výstupy neposkytují úplný obraz o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečích, trendech a celkové kvalitě hospodaření.

K překonání těchto nedostatků se proto využívá finanční analýza jako formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. K tomu využívá například analýzu rentability, analýzu zadluženosti, analýzu likvidity.

3.2.4.1. Analýza rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Obecně je definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Podle toho, jaký význam je přiřazen pojmu vložený kapitál, se rozlišují tři základní ukazatele rentability:

- rentabilita celkového kapitálu (RCK)
- rentabilita vlastního kapitálu (RVK)
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (RDIK)

3.2.4.1.1. Rentabilita celkového kapitálu

Měřením rentability celkového kapitálu vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku.

³¹ VALACH, J. a kol.: Finanční řízení podniku, str. 91-112

$$\text{RCK} = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{úrok} \times (1 - \text{sazba daně z příjmů})}{\text{celková aktiva}}$$

3.2.4.1.2. Rentabilita vlastního kapitálu

Měřením rentability vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Tento ukazatel je definován jako poměr čistého zisku a vlastního jmění a měl by být vyšší než míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu, tzn. hodnota ukazatele musí být vyšší než výnosnost cenných papírů garantovaných státem.

$$\text{RVK} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní jmění}} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \times \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní jmění}}$$

3.2.4.1.3. Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

Tento ukazatel poskytuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Vyjadřuje schopnost podniku odměnit ty, kdo poskytli prostředky či schopnost přilákat nové investory

$$\text{RDIK} = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{úrok} \times (1 - \text{sazba daně z příjmu})}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní jmění}}$$

3.2.4.2. Ukazatelé aktivity (obratu)

Jedná se o ukazatele typu rychlost obratu nebo doba obratu. Nejčastěji se sleduje obrat zásob, obrat pohledávek a obrat stálých aktiv, především hmotného investičního majetku, které jsou příčinnými ukazateli obratu celkového majetku.

3.2.4.2.1. Rychlost obratu zásob

Je definován jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu. Výsledkem výpočtu je absolutní číslo, které znamená, kolikrát se přemění zásoby

v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob vypočítáme pomocí ukazatele doby obratu zásob. Tento ukazatel se považuje za ukazatel intenzity využití zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{celkové zásoby}}{\text{celkové náklady} / 365} \text{ nebo } \frac{365}{\text{obratovost zásob}}$$

3.2.4.2.2. Rychlost obratu pohledávek

Tento ukazatel udává v podobě počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Obdobně jako u zásob můžeme i u pohledávek stanovit dobu obratu pohledávek. Ukazuje nám, jak dlouho, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny (tzv. průměrné inkasní období).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 365} \text{ nebo } \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}}$$

3.2.4.2.3. Obratovost HIM

Ukazatel relativní vázanosti hmotného investičního majetku udává efektivnost a intenzitu využívání zejména budov, strojů a zařízení. Vyjadřuje, jaká částka tržeb byla vyprodukována z 1 Kč hmotného investičního majetku.

Někdy je také interpretován jako ukazatel flexibility podniku vzhledem k možnému poklesu tržeb. Pokud hodnota ukazatele klesá, znamená to, že se jeho

flexibilita snižuje, tzn. Zvyšují se relativně jeho fixní náklady a zvyšuje se tak citlivost podniku na případný pokles tržeb.

$$\text{Obratovost HIM} = \frac{\text{tržby}}{\text{HIM v ZC}}$$

3.2.4.3. Analýza zadluženosti

Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje (dluh). Používání cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko. Základním ukazatelem je:

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}}$$

Dále se používá ukazatel poměru vlastního jmění k celkovým aktivům, který je doplňkovým ukazatelem j předchozímu, jejich součet se rovná 1, resp. 100%. Tento ukazatel vyjadřuje proporci, v níž jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Používá se pro hodnocení hospodářské a finanční stability podniku.

$$\text{Ukazatel poměru vlastního jmění k celkovým aktivům} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}}$$

Zadluženost podniku je přirozeně v korelaci s jeho likviditou, i když jsou tyto dvě části finanční situace hodnoceny prostřednictvím ukazatelů nezávisle. Čím vyšší je objem dluhů, tím více je do budoucna nutné věnovat pozornost tvorbě prostředků na jejich splácení. Z tohoto pohledu hodnotí zadluženost podniku například ukazatel poměru cash-flow z provozní činnosti k průměrnému stavu celkových závazků. V literatuře se uvádí, že pro finančně zdravou firmu by tento ukazatel měl nabývat hodnot větších než 20%.

$$\text{CF z provozní činnosti k prům. stavu závazků} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{celkové závazky}}$$

Pro hodnocení přiměřenosti úrovně zadlužení z hlediska jejich dopadu na zisk se nejčastěji používá ukazatel úrokového krytí, který informuje o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce převyšuje platby.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celkový úrok}}$$

3.2.3.4. Analýza likvidity

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu.

V této souvislosti je možné se setkat s pojmy solventnost, likvidita a likvidnost.

Solventnost je obecná schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Solventnost je relativní přebytek hodnoty aktiv nad hodnotou závazků.

Likvidita je momentální schopnost uhradit splatné závazky. Je měřítkem krátkodobé nebo okamžité solventnosti.

Likvidnost je jednou z charakteristik konkrétního druhu majetku. Označuje míru obtížnosti transformovat majetek do hotovostní formy.

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

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

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Nedostatkem předchozích ukazatelů je skutečnost, že jsou odvozovány z údajů rozvahy sestavené vždy k určitému časovému okamžiku, a mají proto statický charakter.

K překonání tohoto nedostatku se používá ukazatel odvozený z tokové veličiny cash flow. V zahraniční literatuře se uvádí, že pro finančně zdravou firmu by tento ukazatel měl nabývat hodnot větších než 40%.

$$\text{Cash-flow k závazkům} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

4. SYNTÉZA - ZÁVĚRY ANALÝZY

4.1. SWOT analýza

Smyslem externí a interní analýzy je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Nicméně jako každá jiná analýza musí i strategická analýza vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku.³²

K tomu je zapotřebí prozkoumat vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. V praxi se často používá tzv. SWOT analýzy. Slovo SWOT vzniklo složením anglických slov strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).

Obr. č. 14 Diagram analýzy SWOT



³² DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, str. 50

„SO“ – Podnik se setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace, cíl většiny podniků. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi.

„ST“ – Silné stránky podniku jsou podrobeny nepřízní okolí. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti.

„WO“ – Podnik má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek.

„WT“ – Podnik je v situaci, ve které u něho převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie se orientuje na minimalizaci slabých stránek a rizik.³³

4.2. Odhad relativní konkurenční síly³⁴

Odhad relativní konkurenční síly podniku spočívá v posouzení, zda je podnik v klíčových faktorech úspěchu a jiných indikátorech konkurenční síly silnější nebo slabší než jeho nejbližší konkurenti, a odhadu, zda se uplatňováním strategie pozice podniku spíše zlepší či zhorší.

Využívá se mnoha poznatků z předchozích analýz. Mapa strategických konkurenčních skupin ukáže, koho je třeba považovat za blízké konkurenty. Hybné změnotvorné síly a konkurenční síly ukazují, jaké zdroje, schopnosti a specifické přednosti musí podnik mít, aby byl schopen se s těmito silami úspěšně vyrovnat. Klíčové faktory úspěchu determinují zdroje a přednosti potřebné k dosažení úspěchu a analýza konkurentů poskytne základní přehled o přednostech a slabinách hlavních konkurentů.

³³ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 79

³⁴ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 83

4.3. Specifické přednosti - zdroje konkurenční výhody³⁵

Výsledky analýzy okolí a vnitřních zdrojů a schopností podniku, současně s určením rozsahu, v jakém jsou vnitřní zdroje a schopnosti ve vztahu ke kritickým faktorům úspěchu, umožňují určit specifické přednosti. Specifickou předností se rozumí taková osobitá vlastnost, resp. schopnost podniku, která předurčuje strategickou způsobilost jako zdroj konkurenční výhody.

4.4. Formulace a tvorba strategie³⁶

Na základě provedených komplexních analýz a z nich získaných výsledků je možno přistoupit k formulaci strategie podniku. V rámci podniku existují dvě základní roviny úvah o strategii. V první řadě je potřeba formulovat strategii na úrovni podniku jako celku, v druhé řadě pak na úrovni jednotlivých organizačních jednotek.

Na úrovni jednotlivých SBU při tvorbě strategie často vycházíme z tzv. generických strategií, obecně popisujících základní možnosti získání stabilní konkurenční výhody vyplývající z uspokojení očekávání zákazníků nebo jiných zájmových skupin. Přehled uspořádání výchozích skutečností dle níže uvedených otázek umožňuje systematictější pohled na konkrétní možnosti tvorby strategických variant.

Obr. č. 15 Rozvojové strategie a jejich možné kombinace

Na základě čeho?	Kterým směrem?	Jak?
<ul style="list-style-type: none">▪ záměry a aspirace podniku▪ konkurenční strategie SBU▪ role nadřazené org. jednotky	<ul style="list-style-type: none">▪ chránit a budovat▪ penetrace trhu▪ rozvoj produktu▪ rozvoj trhu▪ diverzifikace	<ul style="list-style-type: none">▪ interní rozvoj▪ převzetí a akvizice▪ joint venture▪ aliance

V další části uvádím některé z teorií zpracování strategií a jejich přednosti či slabiny.

³⁵ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza, str. 84

³⁶ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, str.51-59, DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, str. 56, PORTER, M.E.: Konkurenční výhoda, str. 30

Ansoffova matice čtyř strategií – zahrnuje strategii proniknutí na trh, vývoje nového výrobku, rozvoje trhu a diversifikační strategii.

		Současný výrobek	Nový výrobek
MÍRA SCHOPNOSTI KONKUROVAT	Nový trh	Strategie proniknutí na trh	Strategie vývoje nového výrobku
	Současný trh	Strategie rozvoje trhu	Diversifikační strategie

Porterovy tři generické strategie – Základem pojetí generických strategií je myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. Jestliže daný podnik má dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž ji chce získat.

		nízké náklady	diferenciace
MÍRA SCHOPNOSTI KONKUROVAT	nízká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diversifikační strategie
	vyšší	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací
		KONKURENČNÍ VÝHODA	

APLIKAČNÍ ČÁST

5. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1. Základní údaje o společnosti

Název společnosti

VCES a.s.

Právní forma:

Akciová společnost podle zákona č. 513/1991 Sb., v platném znění, obchodní zákoník

Založení společnosti

1991

Datum zápisu do obchodního rejstříku

18. prosince 2002

Sídlo společnosti

Praha 9, Na Harfě 337/3

Identifikační číslo společnosti

26746573

Jediný akcionář

VCES HOLDING

Http společnosti

www.vces.cz

5.2. Historie a vývoj 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, 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 společnosti jako výrazu jejich příslušnosti ke stavebnímu koncernu VCES, tvořeného formálně samostatnými subjekty s právní subjektivitou a vlastními daňovými příznámi:

- VCES Východočeská stavební a.s. se sídlem v Hradci Králové,
- VCES OLOMOUC s.r.o. se sídlem v Olomouci,
- VCES PREMING a.s. se sídlem v Pardubicích,
- VCES PRAHA a.s. se sídlem v Praze,
- VCES Vodohospodářské stavby a.s. se sídlem v Hradci Králové,
- VCES DAFOSS a.s. se sídlem v Praze,
- VCES HOLDING s.r.o. se sídlem v Pardubicích,
- PORT Rychnov nad Kněžnou s.r.o. se sídlem v Dobrušce.

Názvy společností a jejich sídla byla volena tak, aby byla zachována regionální působnost těchto společností v rámci ČR a aby koncern VCES měl zastoupení v jednotlivých strategických regionech.

V souvislosti se sjednocovacím procesem v rámci Evropy a především vstupem ČR do EU převážila nutnost vystupovat jednotně nejen na českém, ale také na evropském stavebním trhu. Dosud právně samostatné společnosti koncernu v závěru roku 2003 zanikly a dále vystupují jako odštěpné závody jediného právního subjektu – VCES a.s.

Celá restrukturalizace měla za úkol vytvořit významný a podnikatelsky úspěšný a významný podnik, který zaujme přední místa v oblasti stavebnictví. Stávající územní příslušnost nadále naplňují rozhodující odštěpné závody společnosti. Jediným akcionářem společnosti VCES a.s. je nyní mateřská společnost VCES HOLDING s.r.o., která podnikatelské aktivity doplňuje zejména v oblasti developerských projektů.

5.3. Zaměření společnosti

VCES a.s. zajišťuje 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. Svým podílem na českém stavebním trhu se VCES a.s. řadí do první desítky stavebních dodavatelů v České republice.

VCES realizuje jak významné veřejné zakázky, tak i rozsáhlá stavební díla pro investory ze soukromého sektoru.

Díky široké materiální základně a odborným znalostem může VCES nabídnout investorům rozsáhlé spektrum služeb od výstavby inženýrských sítí přes generální dodávky velkých staveb až po budovy reprezentativního charakteru. VCES disponuje vlastními výrobními prefabrikovaných železobetonových a ocelových konstrukcí, moderními těžkými i lehkými stavebními stroji a dopravními prostředky, vyspělou komunikační a výpočetní technikou, zdvihačí technikou, stroji a zařízeními na výrobu, transport, ukládání a ošetřování betonu a maltových směsí, vibračními stroji a nářadím, měřicí technikou a nehmotnými statky a společnost je též dodavatelem těžkých montáží a železobetonových monolitických konstrukcí.

5.4. Objem tržeb

Celkově se všechny ukazatele datují od roku 2003, kdy došlo ke spojení všech příslušných, i když formálně samostatných, společností v jeden právní subjekt VCES a.s.

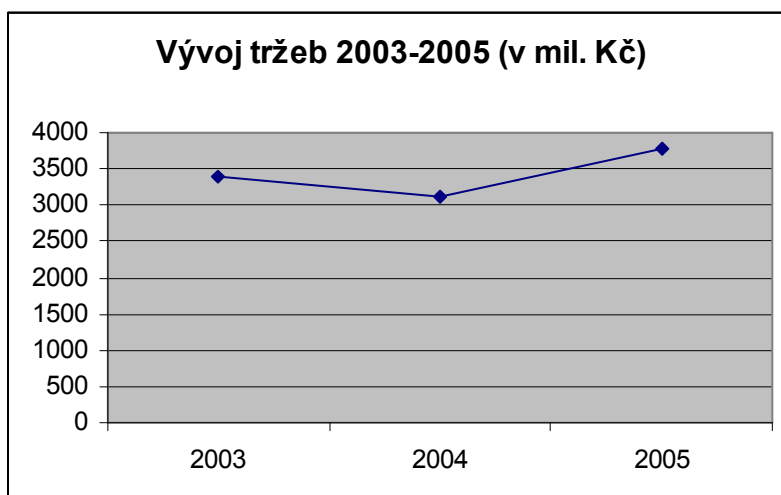
Tržby společnosti VCES a.s. v roce 2005 činily 3 785 mil. Kč, což je nárůst tržeb o více jak 21% oproti roku 2004. Objem uzavřených stavebních zakázek v roce 2005 představuje 3,2 mld. Kč a lze optimisticky předpokládat vzestup tržeb pro další období.

Tabulka č. 2 Vývoj tržeb³⁷

<u>Rok</u>	2003	2004	2005
Tržby v mil. Kč	3 384	3 110	3 785
Výsledek hospodaření za účetní období v mil. Kč	82	60	38

³⁷ Zdroj: Výroční zprávy VCES, a.s.

Graf č. 1 Vývoj tržeb společnosti VCES a.s. v letech 2003 - 2005



Zvyšování tržeb je zapříčiněno větším zaměřením se společností na bytovou výstavbu, která je svým tempem stále na vzestupu. Vstupem firmy do odvětví dopravních staveb se rozšířila možnost růstu objemu zakázek.

5.5. Cíle společnosti VCES a.s.

5.5.1. Krátkodobé cíle

V nejbližší budoucnosti chce společnost:

- posilovat svoji přítomnost v regionech ČR, v nichž doposud aktivně nepůsobila, s cílem zvýšení podílu na trhu a dosažení obrátu ve výši 150 mil. EUR,
- pokračovat ve změnách v organizaci směřujících ke zvýšení její výkonnosti a ziskovosti,
- zvyšovat podíl získaných zakázek v dopravních stavbách,
- nadále posilovat již dosažené institucionální postavení ve svých strategických územních oblastech,
- díky zvýšené flexibilitě realizačních procesů rozšířit zákaznickou strukturu.

5.5.2. Dlouhodobé cíle

Mezi dlouhodobé cíle společnosti patří:

- posilovat své postavení v první desítce nejúspěšnějších stavebních firem v České republice,
- upevňovat prestiž značky VCES, důvěru zákazníků i motivaci zaměstnanců,

- trvale racionalizovat systém řízení společnosti,
- neustále zlepšovat všechny oblasti integrovaného systému řízení s důrazem na jakost výroby a služeb, bezpečnost práce a ochranu životního prostředí,
- stabilizovat společnost na úrovni obchodního obrátu v objemu 120 až 150 mil. EUR a dosahovat maximální možnou míru zisku při zachování konkurenceschopné cenové politiky,
- být plně respektovanou společností jak v České republice, tak v rámci sjednocující se Evropy.

Všechny cíle se samozřejmě mění a upravují s časem a podle nastalých situací.

Tabulka č. 3 Fakturovaný objem ze stavební výroby dle segmentů³⁸

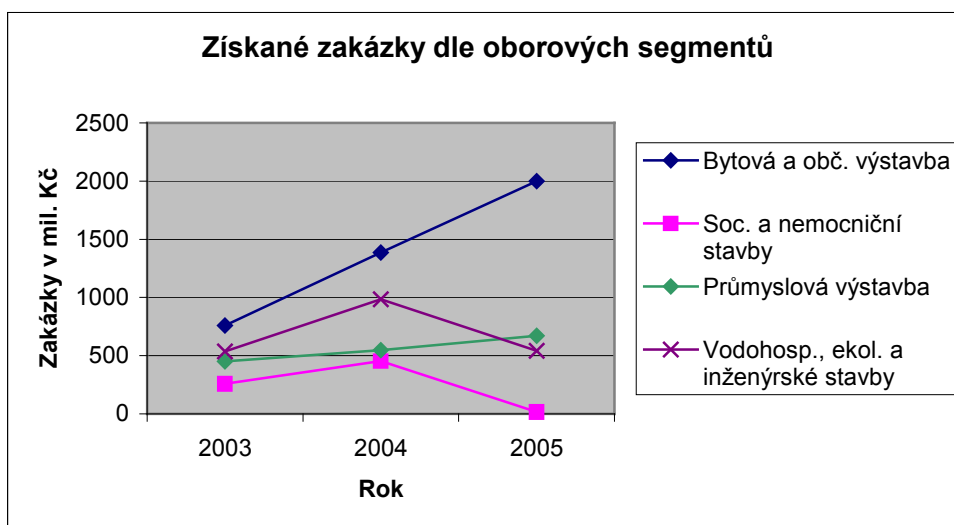
Rok	2003	2004	2005
Fakturovaný objem dle segmentů v mil. Kč	3186	3044	3400
Bytová a občanská výstavba	909	823	603
Sociální a nemocniční stavby	945	596	923
Průmyslová výstavba	683	1125	895
Vodohospodářské, ekologické a inženýrské stavby	649	500	926
Dopravní stavby	0	0	53

Tabulka č. 4 Získané zakázky

Rok	2003	2004	2005
Získané zakázky v mil. Kč			
Bytová a občanská výstavba	759	1385	2000
Sociální a nemocniční stavby	259	453	17
Průmyslová výstavba	452	546	670
Vodohospodářské, ekologické a inženýrské stavby	537	985	542

³⁸ Zdroj: Výroční zpráva VCES, a.s.

Graf č. 2 Získané zakázky dle oborových segmentů



Z výše uvedeného vyplývá, že firma VCES a.s. se stále více zaměřuje na bytovou výstavbu. V roce 2005 vzrostly zakázky v této oblasti oproti roku 2004 o více jak 20%. V roce 2006 tento pozitivní růst pokračoval. V roce 2005 společnost výrazně rozšířila své aktivity v oblasti developerských projektů, které zaujaly pevné místo v její podnikatelské činnosti a společnost plánuje zvyšování ročního obrátu v této činnosti i v dalších letech. Bytová výstavba všeobecně zaznamenává vysoký nárůst, a proto je dobré, že v tomto směru dokáže společnost držet tempo s ekonomikou a flexibilně reagovat na poptávku na trhu. Podařilo se jí také vstoupit do oboru dopravních staveb a společnost realizovala své první stavby v tomto oboru. Ve struktuře výkonů převažuje stavební výroba, jež představuje více než 95%.

6. EXTERNÍ ANALÝZA

6.1. PEST analýza

Při PEST analýze vycházíme z podnikové minulosti, z vývoje okolního prostředí, analýzy současného stavu a prognózy budoucího vývoje.

Zkoumáme tyto faktory:

- politicko-legislativní
- ekonomické
- sociálně-demografické
- technické a technologické

6.1.1. Politické a legislativní faktory

Zákony na ochranu životního prostředí, politika zdanění, sociální politika a stabilita vlády. To je výčet největších možných vlivů na podniky a na jejich činnost.

VCES a.s. řídí, dokumentuje postupy ochrany životního prostředí systémem EMS certifikovaným od roku 2002 a plně vyhovujícím požadavkům mezinárodní normy ISO 14001: 2004. V roce 2005 systém EMS, který je nezbytný pro realizaci státních zakázek a pro uplatnění na mezinárodním podnikatelském trhu, vyhověl při opakovaném posuzování certifikačním orgánem. VCES a.s. se účastní ekologického programu „Stromy pro život“, používá ekologicky šetrný výrobek – hygienické ručníky MERIDA ve všech provozovnách, používá recyklovaný papír pro vybrané dokumenty, monitoruje spotřebu vody, energií a produkci odpadů. Společnost má také smluvně zajištěn zpětný odběr použitých výrobků podle zákona o odpadech.

Společnost v souladu se zpracovaným „bezpečnostním projektem VCES“ zabezpečuje požadavky NBÚ pro stupeň „TAJNÉ“ ve smyslu ustanovení zákona o ochraně utajovaných skutečností.

V oblasti sociální politiky firma poskytuje příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnance, zajišťuje závodní zdravotní péči a všechny aktivity v oblasti péče o zaměstnance vykazuje v Sociálním programu společnosti, který každoročně uveřejňuje.

Daňová politika vlády se v posledních letech stabilizuje a konečně vychází podnikatelům vstříc. Sazby daně z příjmu právnických osob se každoročně snižují, což

podporuje podnikatele v další činnosti, jelikož jim daň z příjmu tolik nezasahuje do konečných nákladů, v roce 2004 byl daň z příjmu právnických osob 28%, v roce 2005 již jen 26%. I tak ale firma ročně odvede státu přes 60 mil. Kč na daních.

Situace na politické scéně ovlivňuje celou ekonomiku. Ovlivňuje investory i potenciální zákazníky nejen ze zahraničí.

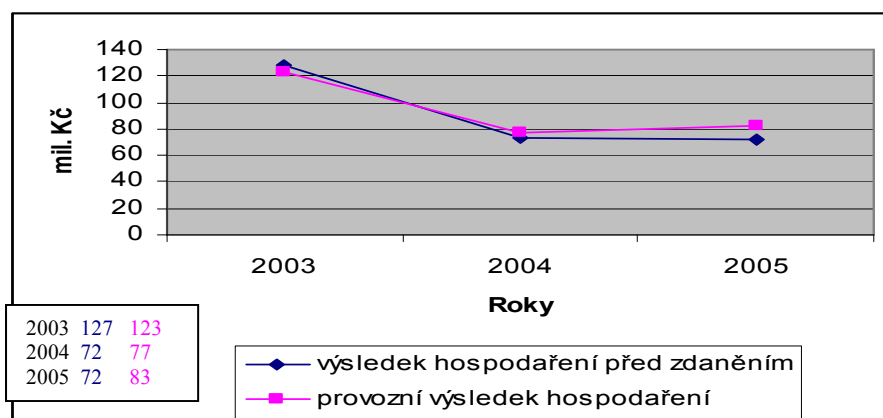
6.1.2. Ekonomické faktory

Ekonomický vývoj republiky, její makroekonomické ukazatele, velkou měrou ovlivňují hospodaření každého podniku a mají dopad na jeho působnost na trhu. Mezi makroekonomické ukazatele, které ovlivňují i společnost VCES a.s. patří ekonomický růst, míra inflace, úroková míra, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, devizové kurzy.

Česká republika dosahuje od roku 2000 kladného **ekonomického růstu**. Po vstupu ČR do Evropské unie vzrostl export a schodek obchodní bilance státu se snižoval. V prvním čtvrtletí roku 2005 ekonomika rostla 4,4% tempem a obchodní bilance skončila dokonce v kladných číslech.

Dalo by se říct, že stavebnictví je jedním z „tahounů“ české ekonomiky. Soukromí investoři investují do zakládání a rozšiřování výroby v České republice a bytová výstavba je stále na vzestupu i když v některých regionech je již trh přesycen a nabídka převyšuje poptávku. VCES a.s. je trvale na předních příčkách stavebních společností v republice a dosahuje stále dobrých výsledků v hospodaření. V roce 2005 byl výsledek hospodaření před zdaněním 72 mil. Kč a provozní výsledek hospodaření přesáhnul 82 mil. Kč, což představuje roční nárůst o 8%.

Graf č. 3 Výsledky hospodaření společnosti v letech 2003 - 2005³⁹



Tabulka č. 5 Vývoj státního rozpočtu v letech 2003-2005⁴⁰

Rok		2003	2004	2005
Saldo SR	mld. Kč	-109,1	-93,7	-56,3
Saldo SR/HDP	%	-4,3	3,4	-1,9
SD	mld. Kč	493,2	592,9	691,2
SD/HDP	%	19,3	21,6	23,3

Míru inflace se podařilo snížit na úroveň zemím Evropské unie. V prosinci 2004 činila inflace pouze 2,8 % a během roku 2003 se dokonce pohybovala i v záporných hodnotách (deflace). Očekávaná inflace v dalších letech se bude pohybovat v intervalu 2,0 % - 4,0 %. Pro rozvoj firmy je nízká inflace velice pozitivní.

Úroková míra ovlivňuje finanční situaci podniku a složení finančních prostředků na investice a ostatní aktivity podniku. V posledních letech panuje velice příznivá situace pro firmu na úvěrovém trhu, její výnosové úroky převažovaly nad nákladovými až do roku 2005, kdy podnik zaznamenal zvýšení nákladových úroků. Dá se očekávat, že za rok 2006 tyto náklady budou nadále v této výši, jelikož se firma rozhodla nadále investovat do informačních technologií a obnovy strojů a vozidel.

Tabulka č. 6 Výnosové a nákladové úroky společnosti VCES a.s. (v tis. Kč)⁴¹

Rok	2003	2004	2005
Nákladové úroky	1428	2989	5407
Výnosové úroky	5759	4151	3770
Rozdíl úroků	4331	1162	-1637

³⁹ Zdroj: Výroční zprávy VCES, a.s.

⁴⁰ Zdroj: ČSÚ

⁴¹ Zdroj: Výroční zprávy VCES, a.s.

Míra nezaměstnanosti ovlivňuje to, zda si lidé vydělají např. na nový byt. Kupní síla obyvatelstva v jednotlivých regionech má vliv i na investice do výstavby.

V některých okresech se míra nezaměstnanosti pohybuje mezi 15 - 20 procenty (např. Severní Čechy) a naopak v Praze, kde je největší koncentrace stavebních firem, je nezaměstnanost oproti celostátnímu průměru nízká.

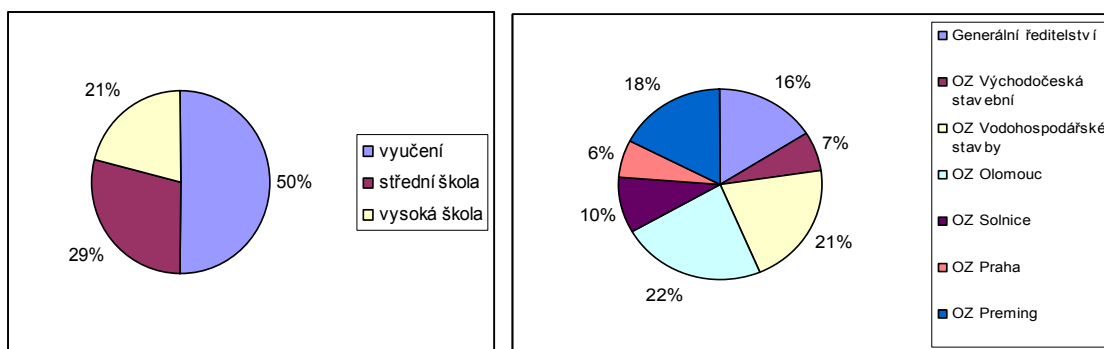
Tabulka č. 7 Nezaměstnanost v ČR v letech 2003-2005⁴²

Rok	2003	2004	2005
Obecná míra nezaměstnanosti.	7,80	8,30	7,90
Míra registrované nezaměstnanosti	9,90	10,24	8,97

Společnost VCES a.s. zaměstnává skoro 1000 zaměstnanců. Nejvíce jich zaměstnává v Moravskoslezském kraji, který se potýká s velkou nezaměstnaností. Odštěpný závod Olomouc zaměstnává 22% z celkového počtu zaměstnanců společnosti. Dělnické profese převažují v podílu zaměstnanců, ale manažerský styl řízení stavební výroby má za účinek zvyšování počtu technickohospodářských pracovníků.

Spojení VCES s francouzskou společností Bouygues přináší stabilitu pro pracovníky i celou firmu. Společnost VCES plánuje, že si některé řemeslné profese bude pro sebe připravovat ve vlastním vzdělávacím středisku. Zvýší spolupráci s odbornými středními školami a s technickými univerzitami.

Graf č. 4 Vzdělanostní struktura a podíl počtu pracovníků⁴³



Průměrná mzda každoročně stoupá a ovlivňuje kupní sílu obyvatelstva a částečně se projevuje i v konečné ceně dodávek firmy. Na výstavbě je vidět, kde je mzda vyšší a ve kterém regionu je nižší.

⁴² Zdroj: ČSÚ

⁴³ Zdroj: Výroční zprávy VCES, a.s.

Kurs české koruny vůči ostatním měnám (Euro, USD) významně ovlivňuje náklady společnosti VCES a.s. Nákup materiálu a energií tvoří čtvrtinu celkových nákladů. Materiál dodávají jak tuzemské tak zahraniční firmy. Kurzové rozdíly v některých případech mají vliv na cenu dodávky. Plnění v cizích měnách jsou přepočítávány v devizových kurzech platných pro den transakce. V souvislosti se spojením se společností Bouygues se do budoucna počítá s ušetřením finančních prostředků na převodech mezi Kč a Eurem.

Tabulka č. 8 Vývoj devizového kurzu CZK/EUR⁴⁴

Rok	2003	2004	2005
Průměr CZK/EUR	31,844	31,904	29,784

Tabulka č. 9 Vývoj nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů v letech 2003 - 2005⁴⁵

Rok		2003	2004	2005
Míra inflace	%	0,1	2,8	1,9
Růst HDP	%	3,7	4,0	6,1
Nezaměstnanost	%	9,90	10,24	7,9
Saldo státního rozpočtu	mld	-109,1	-93,7	-56,3

6.1.3. Sociálně-demografické faktory

Lidé a obyvatelstvo jako celek mají zásadní vliv na to, jak firma bude fungovat. Životní úroveň a styl, rozdělování důchodů určí, zda se budou stavět nové byty a domy nebo se budou rekonstruovat stávající budovy. Demografický vývoj určuje jaké stavby se přednostně budou stavět, zda bude nutné zvýšit sociální a nemocniční stavby či občanské a bytové. Mobilita obyvatelstva souvisí se zaměstnaností v daném regionu a míra vzdělanosti a přístup k práci zase s uplatněním zaměstnanců v dané firmě.

V 1. pololetí 2006 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda v České republice 19 484 Kč a tempo růstu mezd 7 %. Spotřebitelské ceny se zvýšily v uvedeném období o 2,8 %, reálná mzda v České republice vzrostla o 4,2 %.

Politika a systém vzdělávání ve společnosti VCES a.s. tvoří strategickou část řízení lidských zdrojů. Pro každou profesní skupinu zaměstnanců se připravují zvlášť

⁴⁴ Zdroj: ČSÚ

⁴⁵ Zdroj: ČSÚ

vzdělávací kurzy a společnost se již několik let v oblasti náboru úspěšně zaměřuje na skupinu absolventů vysokých škol.

Ke konci roku 2005 pracovalo v jednotlivých odštěpných závodech společnosti VCES celkem 993 zaměstnanců. Počet zaměstnanců každý rok klesá. Nejdříve to bylo zapříčiněno sloučením jednotlivých společností koncernu VCES v roce 2003 a poté ukončením provozu odštěpného závodu PERT. Jedna pětina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, středoškoláků je 28 %, ostatní jsou vyučeni. Vysokoškolsky nebo středoškolsky je tak vzdělán téměř každý druhý pracovník.

6.1.4. Technické a technologické faktory

Používání technických norem není povinné, ale pro všechny firmy jednoznačně výhodné. České technické normy jsou nezbytnou podmínkou pro volný oběh zboží a služeb zejména v EU a podle nich se poměřuje úroveň výrobku či služby. U veřejných zakázek jsou povinně vyžadovány a jsou velmi efektivní v konkurenčním boji.

Společnost získala certifikáty 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). Jako první mezi všemi stavebními firmami v ČR společnost v roce 2003 úspěšně prošla také 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.

6.2. Metoda 4C

6.2.1. Costumers – zákazníci

Stavební odvětví je specifické svými zákazníky. Velikost zákazníků se odvíjí od velikosti stavební firmy.

VCES a.s. je velká firma a zabývá se hlavně velkými zakázkami, hodně staveb jsou investice veřejného sektoru, ale firma současně pokrývá i značnou část staveb pro menší investory, a také se zabývá developerskými projekty a následně prodejem bytů v bytových komplexech.

Nejvíce zakázek firma získává hlavně ve velkých městech (Praha, Hradec Králové) a dále také ve Východočeském kraji a některé větší zakázky se realizují také na Moravě.

6.2.2. Country – národní specifika

Jak jsem již výše popsala, společnost vlastní certifikáty prokazující shodu systému řízení s požadavky českých národních norem, které jsou pro fungování nezbytné. Všechny firmy působící na českém trhu, a ne jen ty stavební, musí splnit požadavky, které jim ukládají zákony. Musí mít stanovené pracovní postupy a dodržovat je, zabezpečovat zdraví zaměstnanců při práci, dbát při stavbách na životní prostředí a stavby musí podléhat přísnému stavebnímu dozoru.

6.2.3. Costs – náklady

V posledním roce se firma soustředila na vytvoření podmínek pro další expanzi. Zavedla nový informační systém do všech oblastí činnosti, což jí umožní nový rozvoj v dalších letech. Investice do informačních technologií přesáhla v roce 2005 částku 11 milionů Kč.

Investice do stavebních a dopravních strojů, obnova osobních vozidel a lehkých užitkových vozidel vede ke snižování nákladů a společnost zahájila i odprodej neproduktivního nemovitého majetku s cílem uvolnit finanční prostředky blokové v těchto investicích pro nové podnikatelské aktivity.

6.2.4. Competition – konkurence

V oboru stavebnictví je velmi vysoká konkurence. Jelikož VCES a.s. patří mezi velké podniky, konkurenci jí dělají podniky stejné velikosti. Patří mezi ně hlavně podnik Skanska CZ a.s., která dlouhá léta soupeří o zakázky se společností VCES a.s.

S ostatními dodavateli staveb se snaží společnost spolupracovat a mezi tyto patří METROSTAV a.s. a UNISTAV a.s.

Od poloviny roku 2006 se VCES a.s. stala dceřinou společností druhé největší stavební společnosti na světě, stavební skupiny Bouygues, když jí odprodala majoritní podíl ve firmě. Skupina Bouygues má pobočky v 80 zemích světa a zaměřuje se na stavební průmysl a telekomunikace.

Spojení VCES a Bouygues dává firmě do budoucnosti velké možnosti rozvoje a zvyšování zisku. Spolupráce na mezinárodní úrovni je jistě velké plus v konkurenčním boji.

6.3. Analýza odvětví

Stavebnictví je charakteristické svou sezónností. Na objemu stavebních prací jsou znát vývoj počasí, v období zimy objem stavebních prací klesá, naopak v teplých měsících roku jsou stavební práce v plném proudu.

Firma VCES a.s. se snaží svou působností a stavbami pokrýt celou republiku. Její dobré reference jí zajišťují odbyt a firma zvyšuje počet stavebních zakázek s rozpočtem nad 50 mil. Kč.

Stavební odvětví je velice rozmanité a na trhu působí mnoho stavebních firem. VCES a.s. se ovšem zaměřuje na stavby větších rozměrů s většími rozpočty, proto je konkurence menší, ovšem o zakázky s mnohamilionovými rozpočty se každá firma bude „prát“, proto je tedy nutné, aby společnost nabídla co nejvýhodnější a nejlepší podmínky pro investory při nejlepší kvalitě dodávky.

Firma působí na trhu jako oligopol s několika dominantními firmami, kdy je pro společnost výhodné ponechat menší a drobné zakázky malým podnikům a zaměřit se na objemově větší stavby. Ceny staveb u dominantních firem jsou podobné, rozhoduje kvalita a reference odvedené práce.

Mezi zákazníky společnosti patří hlavně stát a jeho územně samosprávné celky a poté větší společnosti.

Vstupní bariéry do odvětví nejsou velké, ale pro stavby větších rozměrů je nutný kapitál, který mohou mít pouze finančně stabilní firmy se silným kapitálovým zázemím.

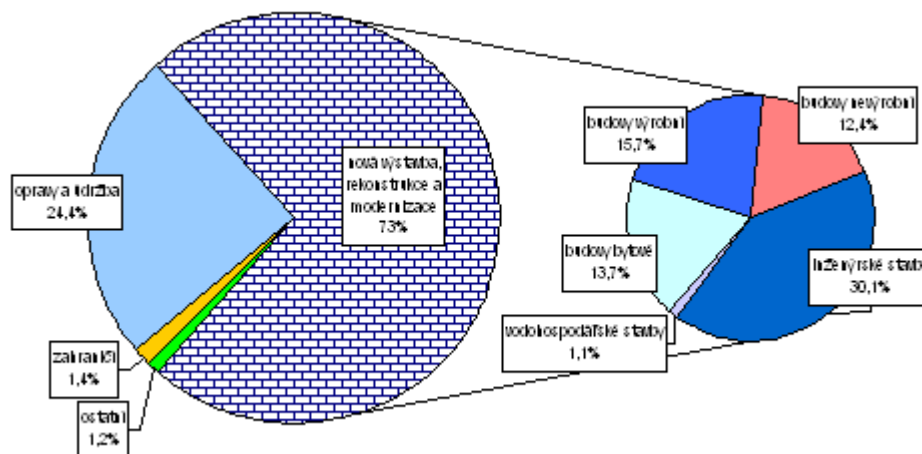
6.3.1. Rozbor trhu v ČR - stavebnictví

Objem stavebních prací se rok od roku zvyšuje, v roce 2005 to bylo již více jak 400 mld. Kč., z toho většinu tvořily stavební práce podle dodavatelských smluv v tuzemsku a 73% tvořila nová výstavba.

Stavebnictví v roce 2006 muselo dohánět skluz, který byl zapříčiněn dlouhou zimou. Rozhodující směry v tomto období byly - inženýrské stavby, dálniční stavby, obchodní, logistická a administrativní centra, bytová výstavba. Stavební výroba podle velikosti podniků pak byla rozložena: malé podniky 46,1%, střední podniky 19,4%, velké podniky 34,5%. Příznivý vývoj podporovaly zejména nízké úrokové sazby a pokračující financování z veřejných rozpočtů. Ve stavebních podnicích s 20 a více zaměstnanci které bylo, dle údajů statistického úřadu, zaměstnáno více jak 160 tis. osob.

Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v těchto stavebních dosáhla ve 2. čtvrtletí 2006 19 906 Kč a byla o 6,3 % vyšší oproti stejnému období roku 2005.

Graf č. 5 – Struktura stavebních prací v roce 2006⁴⁶

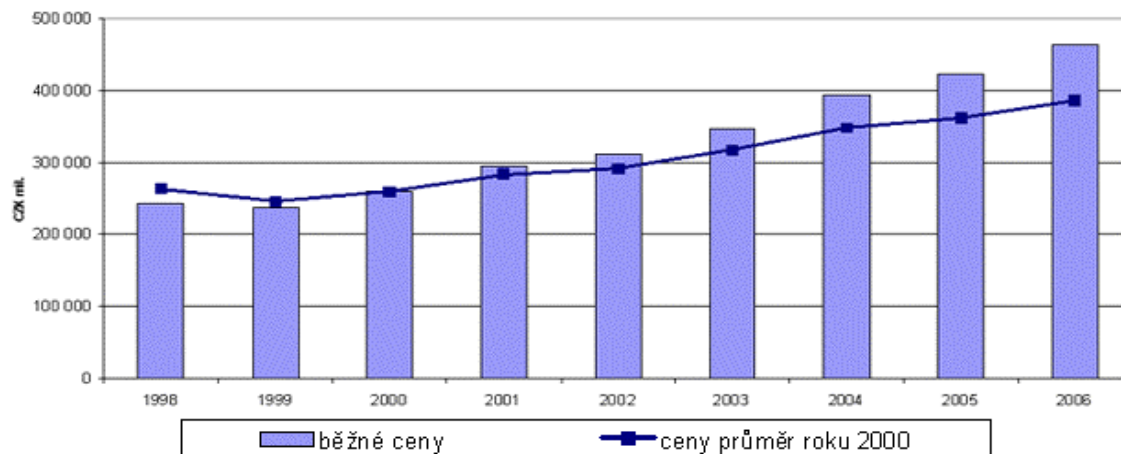


Bytová výstavba byla v roce 2006 nejrychleji rostoucím segmentem pozemních staveb a velkou měrou se o to zasloužily developerské projekty. Investice do infrastruktury již nejsou jen záležitostí státu, i když v této oblasti je stát největším zadavatelem, který v roce 2005 investoval do výstavby dálničních úseků přes 40 mld. Kč. S ohledem na

⁴⁶ Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/esu.nsf/informace/csta051206analyza06.doc> [cit. 30.10.2006]

naplňování závazků České republiky z přístupových dohod k Evropské unii týkajících se čistoty odpadních vod také rostou investice do vodohospodářských děl.

Graf č. 6 Vývoj objemu stavební produkce v letech 1998 - 2006⁴⁷



6.4. Analýza konkurence

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb. Firma se musí snažit identifikovat své konkurenty použitím analýzy odvětví a analýzy trhu.

6.4.1. Analýza konkurenčního prostředí

Je nutné, aby firma své konkurenty sledovala a snažila se držet tempo. Jelikož firma patří mezi deset největších stavebních firem na českém stavebním trhu, sleduje hlavně ty, kteří jí mohou ohrozit. Menší stavby tyto firmy v klidu mohou přenechat menším stavebním firmám a soukromníkům. Konkurovat lze především v ceně dodávek a kvalitě provedení. Dodavatelské firmy jsou vesměs totožné pro všechny konkurenty a proto je nutné se zaměřit na kvalitu a provedení staveb, sledovat a následovat trendy v používaných materiálech apod.

Společnost se každoročně účastní stavebních veletrhů a odborných seminářů, které jsou nezbytné pro rozvoj firmy a získávání nových kontaktů a informací v podnikatelské činnosti.

⁴⁷ Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/Csta021207analyza07.doc> [cit. 3.2.2007]

Snahou každé firmy je co nejlépe plnit požadavky a očekávání zákazníků, a tím prohlubovat jejich důvěru. Je nutné, aby společnost měla co nejlepší pracovníky, kteří odvádějí kvalifikovanou práci, aby obstála v široké konkurenci.

6.4.2. Porterův model 5F

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí odvětví.

6.4.2.1. Ohrožení ze strany nově vstupujících

Ohrožena ze strany nově vstupujících firem do odvětví VCES a.s. není. Finanční zátěž pro větší a komplexní stavby je velká. Ne každá firma si může dovolit investovat do rozsáhlých staveb. Nové firmy se zaměřují především na menší stavby, kde investice nejsou tak velké.

Další překážkou nových firem je samozřejmě jejich neznámost a dostat se do podvědomí investorů trvá delší dobu.

6.4.2.2. Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Společnost VCES a.s. má několik dodavatelů, se kterými jsou uzavřeny rámcové nadstavbové smlouvy, kdy je dodávka a i cena řešena smluvně. Některé dodávky jsou řešeny nadstavbovými smlouvami pro jednotlivé akce, většinou se jedná o dodavatele, od kterých se odebírá výjimečně. Jelikož se jedná o velké odběry, dodavatelé se snaží firmě vyjít vstříc a snaží se o udržení spolupráce s ní. Ohrožení z jejich strany tedy určitě není podstatné.

Větší ohrožení ale představují subdodavatelé stavebních prací. Na nich částečně závisí kvalita celkové stavby a její včasné předání. Generálním dodavatelem stavby je VCES a.s., která nese zodpovědnost za své partnery. V případě jejich zpoždění či nekvalitně odvedené práce se zadavatelé právem obrací na VCES a.s.

Mezi odběratele řadíme všechny zadavatele stavebních zakázek, ale v případě samostatné bytové výstavby i jednotlivé zákazníky. Odběratele zajímá hlavně kvalita odvedené práce a spolehlivost. Společnost VCES a.s. získala řadu ocenění za své stavby a také ocenění stavební firma roku 2005 v kategorii nad 200 zaměstnanců, což jí dodává prestiž a samozřejmě díky dobrým referencím i zakázky do budoucna.

6.4.2.3. Ohrožení ze stran substitučních a komplementárních produktů

Stavební odvětví je specifické tím, že firmy staví to, co zákazník žádá. Vypracuje se architektonická studie, do které se zakomponují požadavky odběratele a zároveň se hledí na účelovost, okolní stavby, občanskou vybavenost, materiálové možnosti apod. Materiál použitý ke stavbě se rok od roku nemění, používají se dlouhodobě stejné či podobné stavební dílce a materiály – pórobeton, ytong, sádkokarton, železobetonové piloty, aj. Nové materiály musí splňovat mnoho kritérií a norem než jsou vpuštěny na trh a tyto nové výrobky musí firmy nejdříve otestovat a vyzkoušet než je použijí ve větším měřítku.

Společnost tedy není ohrožena ze strany substitutů. Stavební činnost je ve své podstatě komplementární produkt, jelikož jen v určité kombinaci uspokojí potřebu. Určitou kombinací se zde rozumí celková stavba. Samotná zeď budovu netvoří.

6.4.2.4. Ohrožení ze strany kupujících

Toto ohrožení je totožné s ohrožením ze strany odběratelů, jelikož u společnosti VCES a.s. jsou odběratelé zároveň i kupujícími. Zadavatelem zakázek je soukromý i státní sektor. Ohrožení z této strany představuje hlavně jejich insolventnost, tzn. pozdní úhrady faktur, či celkové nesplácení. V tomto směru je stát jako zadavatel zakázky nejvíce finančně stabilním zákazníkem. Hrozba je na straně soukromých investorů a menších podniků. V tomto směru se VCES a.s. jistí určitými zálohami, a pokud již odběratelé nejsou schopni platit, ve stavbě se dále nepokračuje.

7. INTERNÍ ANALÝZA

7.1. Prověření zdrojů podniku

7.1.1. Fyzické zdroje

Mezi fyzické zdroje řadíme stroje, budovy, materiál, které jsou ve vlastnictví firmy. VCES a.s. vlastní menší stavební stroje, které používá a dále pak větší stroje, které nakoupila prostřednictvím leasingu a pravidelně splácí. V roce 2006 proběhla obnova 56 ks osobních a lehkých užitkových vozidel. V oblasti investování do stavebních a dopravních strojů byl realizován nákup 3 nových nákladních automobilů, které rozšířily řadu nákladních vozů pořízených v minulých letech. Společnost využívá z větší části stroje a zařízení v operativním či finančním leasingu. Vlastní i strojní vybavení pořízené přímým nákupem např. lopatová rýpadla, míchačky na beton a maltu, finišery betonových směsí, nakladače aj. Disponuje zdvihací technikou, stroji a zařízeními na výrobu, transport, ukládání a ošetřování betonu a maltových směsí, vibračními stroji a nářadím, měřicí technikou apod. a samozřejmě spolupracuje i s firmami, které mají s VCES a.s. uzavřeny smlouvy a poskytují autodopravu na jednotlivých akcích.

Mezi budovy ve vlastnictví společnosti mohou zařadit administrativní budovy a sídla firmy a jejich jednotlivých odštěpných závodů. Skladovací prostory moc firma nevyužívá, jelikož si nevede příliš velké zásoby a materiál si nechá dovážet přímo na jednotlivé stavby.

Společnost zahájila odprodej neproduktivního nemovitého majetku. Odprodala rekreační zařízení a některé pobočné areály nevyužívané vesměs po delší dobu pro hlavní činnost podnikání.

7.1.2. Lidské zdroje

Zaměstnanci jsou klíčovými faktory v úspěchu firmy. VCES a.s. investuje do rozvoje potenciálu zaměstnanců, a to po stránce odborné i manažerské. Politika a systém vzdělávání ve společnosti tvoří strategickou část řízení lidských zdrojů. Vzdělávání a školení vyžadované různými zákonnými předpisy jsou ve společnosti samozřejmostí a probíhají pravidelně a automaticky.

7.1.3. Finanční zdroje

Mezi finanční zdroje řadíme zdroje cizí a vlastní, které mají vliv na stabilitu podniku a na jeho finanční strukturu.

Základní kapitál společnosti činí 250 mil. Kč. Celkově vlastní kapitál činil na konci roku 2005 369 mil. Kč. Aktivita společnosti jsou z větší části financovány z cizích zdrojů, ale i tak společnost dosahuje mimořádně dobrých výsledků hospodaření.

Firma VCES a.s. má uzavřenou s Komerční bankou smlouvu o poskytování globální úvěrové linky až do souhrnné výše 470 000 tis. Kč, v jejímž rámci může být čerpán kontokorentní a revolvingový úvěr, za jehož čerpanou výši ručí společnost zástavou na několika svých nemovitostech. Od roku 2005 má společnost uzavřenou smlouvu o poskytování globální úvěrové linky také s HVB Bank až do souhrnné výše 100 000 tis. Kč.

7.1.4. Nehmotné zdroje

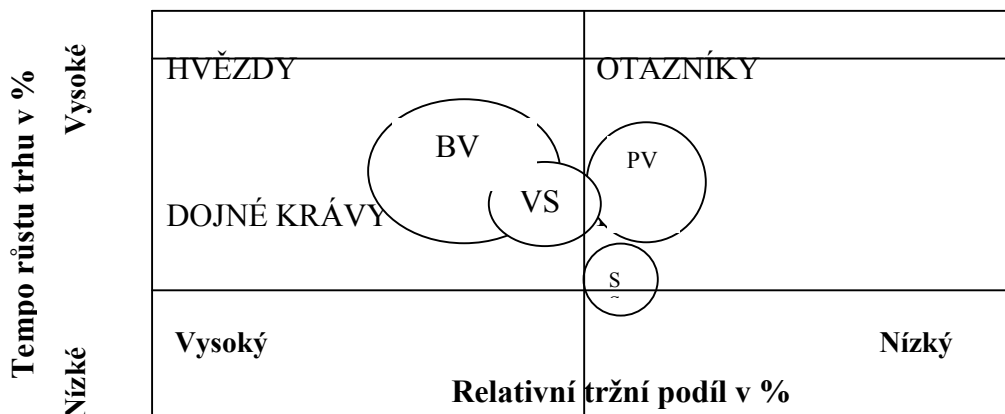
Nehmotné zdroje jako např. patenty, licence, know-how a ochranné známky firma VCES a.s. nevlastní.

Firma se navenek prezentuje logem a vtipně jej spojila s mottem společnosti: „*Vaším stavebním plánům nestojí nic VCEStě.*“

7.2. Analýza BCG

Tato analýza pomáhá posoudit spočívá jednotlivé výrobky, resp. podnikatelské jednotky, jak jsou schopné podílet se na tvorbě cash flow, a konečně i navrhnout portfolio, které zajistí v optimální míře rozvoj podniku a růst jeho výnosnosti. Portfolio analýza pomáhá firmě určit, které podnikatelské aktivity jsou pro ni přínosem a se kterými by měla raději skončit.

Obr. č. 16 BCG matice společnosti VCES a.s.



BV – bytová výstavba
 PV – průmyslová výstavba
 VS - vodohospodářské, ekologické a inženýrské stavby
 SS – sociální stavby

Z uvedené matice vyplývá, že společnost VCES a.s. nejvíce profituje z bytové a občanské výstavby, která má stoupající tempo růstu a vysoký podíl na trhu. V roce 2005 činila bytová výstavba 62% celkově získaných zakázek společnosti. Průmyslová výstavba již pomalu přechází z fáze „otazníků“ a zaujímá stabilní místo produktů firmy. 21% z celkově přijatých zakázek v roce 2005 tento růst potvrzuje. Vodohospodářské, ekologické a inženýrské stavby v roce 2005 činily 16% ze získaných zakázek společnosti a investorem byl hlavně státní sektor. Státními zakázkami jsou i sociální a nemocniční stavby, které ovšem činí pouhé 1% zakázek a řadí se tak do kategorie „bídnych psů“. Vývoj počtu zakázek v minulých letech je naznačen v příloze č. 4.

7.3. Finanční analýza

Ve společnosti VCES a.s. se sestavují běžné účetní závěrky a finanční analýza tak není součástí finančních zpráv firmy. Informace pro následující finanční propočty jsem čerpala z výročních zpráv společnosti a zanesla jsem je do přehledných tabulek a grafů.

Tabulka č. 10 Údaje firmy VCES a.s. v letech 2003 – 2005 (v tis. Kč)⁴⁸

⁴⁸ Zdroj: Výroční zprávy společnosti VCES a.s.

Rok	2003	2004	2005
Tržby	3 383 938	3 109 777	3 785 277
Náklady	3 256 603	3 037 464	3 713 734
Zisk před zdaněním	127 335	72 313	71 543
Sazba daně z příjmu PO	31%	28%	26%
Zisk po zdanění	82 390	59 858	52 942
Aktiva celkem	3 227 814	3 014 347	2 965 494
Vlastní kapitál	468 626	370 492	368 978
Zásoby	1 451 544	1 431 457	1 325 789
Nákladové úroky	1 428	2 989	5 407
Výnosové úroky	5 759	4 151	3 770
Rozdíl úroků	4 331	1 162	-1 637
HIM v ZC	530 469	508 360	474 465
Dlouhodobé pohledávky	32 237	27 325	78 068
Krátkodobé pohledávky	559 099	888 877	810 244
Celkové pohledávky	591 336	916 202	888 312
Dlouhodobé závazky	120 502	108 828	71 754
Krátkodobé závazky	1 213 049	1 038 249	1 141 035
Celkové závazky	1 333 551	1 147 077	1 212 789
CF z provozní činnosti	259 923	-338 652	163 658
Finanční majetek	650 591	146 256	261 570
Krátkodobá OA	2 693 471	2 492 456	2 464 088
Odpisy	28 035	28 145	30 578

7.3.1. Analýza rentability

Rentabilita jako výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Všechny ukazatele rentability společnosti VCES a.s. se rok od roku snižují což vyjadřuje, že firma nedostatečně zhodnocuje a využívá vložený kapitál do podniku. Snižuje se i ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu, což do budoucna může pro firmu znamenat problém s přilákáním nových investorů. Tento pokles ale není příliš rapidní a nepředstavuje bezprostřední ohrožení.

Tabulka č. 11 Ukazatelé rentability firmy VCES a.s. v letech 2003 - 2005

Rok	2003	2004	2005
Ukazatel rentability			
Rentabilita celk. kapitálu	2,6%	2 %	1,7%
Rentabilita vlastního kapitálu	17,5%	16,1%	14,3%
Rentabilita dlouhodobě inv. kapitálu	14,4%	12,6%	11,7%

7.3.2. Ukazatelé aktivity

Stavební odvětví je specifické tím, že v určitých případech není nutné držet vysoký stav zásob materiálu. Materiál se nakupuje dle rozpracovanosti projektů a staveb a uzavřených zakázek. VCES a.s. velice efektivně využívá své zásoby a doba jejich doba obratu se poslední rok výrazněji snížila. Solventnost obchodních partnerů a jejich platební morálka umožňuje podniku investovat peněžní prostředky do dalších akcí a nebýt vázán na cizí zdroje. Doba splácení pohledávek je velice kolísavá, ale firmě se daří ji udržovat na přijatelné míře vzhledem k oboru působnosti. V roce 2004 firma investovala značnou část peněžních prostředků do zařízení a do oprav některých strojů, což má za následek zvýšení ukazatele vázanosti hmotného investičního majetku v roce 2005 a relativní pokles fixních nákladů. Tyto investice se budou samozřejmě projevovat v budoucích letech, takže můžeme předpokládat, že tento ukazatel i nadále poroste, což vyjadřuje, že firma umí efektivně využívat své stroje a zařízení.

Tabulka č. 12 Ukazatelé aktivity společnosti VCES a.s. v letech 2003 - 2005

Rok	2003	2004	2005
Ukazatelé aktivity			
Rychlost obratu zásob	2,33	2,17	2,85
Doba obratovosti zásob	162,7	172	130,3
Rychlost obratu pohledávek	5,7	3,4	4,3
Doba obratu pohledávek	63,8	107,5	85,6
Obratovost hm.inv.majetku	6,3	6,1	7,9

7.3.3. Analýza zadluženosti

Firma VCES a.s. využívá ke své činnosti z velké míry cizí zdroje, které tvoří 40% a vlastní zdroje jsou více jak třikrát menší než cizí zdroje, v posledních dvou letech se drží na 12 %.

Ukazatel cash flow z provozní činnosti k závazkům využívá tokové veličiny cash flow. V roce 2003 ukazatel nabyl hodnoty 19%, což představuje optimální hodnotu dle zahraniční literatury, kde se uvádí, že by tento ukazatel neměl nabývat hodnot vyšších jak 20%. V roce 2004 bylo cash flow z provozní činnosti se znaménkem minus, jelikož se zvýšil objem závazků. Následně i ukazatel CF k závazkům nabyl minusových hodnot. Závazky se v dalším roce splácely a proto se zlepšila i hodnota tohoto ukazatele.

Ukazatel úrokového krytí porovnává hospodářský výsledek před zdaněním s celkovým ročním úrokovým zatížením. Udává schopnost firmy hradit své úrokové platby. V roce 2005 byl tento ukazatel na průměrném stavu, který uvádí literatura. VCES a.s. je tedy schopna krýt úroky, ale snížení tohoto ukazatele mělo i příčinu ve snížení úvěrové zatížení firmy.

Tabulka č. 13 Ukazatelé zadluženosti společnosti VCES a.s. v letech 2003 – 2005

Rok	2003	2004	2005
Ukazatelé zadluženosti			
Věřitelské riziko	41%	38%	40%
Vlastní jmění k celk. aktivům	15%	12%	12%
Cash flow k závazkům	19%	-29%	13%
Úrokové krytí	18,7	14,9	8,8

7.3.4. Analýza likvidity

Běžná likvidita v sobě zahrnuje poměr krátkodobých oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům a měla by být v intervalu hodnot 1,5 – 2,5. Společnost VCES a.s. se stále pohybuje v této relaci hodnot, což jistě uspokojí její věřitele, jelikož je firma schopna je uspokojit aniž by byla nucena prodávat svůj majetek a zásoby.

Pohotová likvidita firmy je takové v hladině normy 1,0 – 1,5, uváděné pro tuto likviditu, ale výsledky peněžní likvidity, které se doporučují v intervalu 0,9 – 1,1, daleko zaostávají. V praxi to vypadá tak, že firma VCES a.s. by byla schopna ze svého finančního majetku krýt své závazky.

Provedená analýza likvidity společnosti ukazuje na trvalou platební schopnost firmy, společnost včas plní své krátkodobé závazky a je schopna včas uspokojit své věřitele bez toho, aby rozprodávala svůj majetek a zásoby. Finanční majetek z velké části tvoří peníze na bankovních účtech, a dále pak majetek ve formě cenných papírů. V roce 2004 vzrostl objem pohledávek, které byly splaceny až v roce 2005, proto je rozdílný stav peněžních prostředků na konci obou roků a cash flow z provozní činnosti za rok 2004 nabírá záporných hodnot.

Tabulka č. 14 Ukazatelé likvidity společnosti VCES a.s. v letech 2003 – 2005

<u>Rok</u>	2003	2004	2005
Likvidita			
Běžná likvidita	2,22	2,40	2,15
Pohotová likvidita	1,02	1,02	0,99
Peněžní likvidita	0,53	0,14	0,23
Ukazatel cash flow k závazkům	21%	-32%	14%

8. STRATEGIE FIRMY

Strategie podniku vychází z jeho současné situace a z výhledů do budoucna. Je nutné se zaměřit na výhody a nevýhody podniku a na situace, které by jej mohly ohrozit. Konečná strategie podniku by měla maximálně využít silných stránek a příležitostí podniku k eliminaci těch slabých stránek a ohrožení, které na něj v podnikatelské činnosti číhají.

8.1. SWOT analýza

- **Strengths** – silné stránky
 - velikost firmy
 - stabilita díky vstupu zahraničního partnera do společnosti
 - pevné postavení na stavebním trhu
 - dobré reference od odběratelů
 - vlastní výroba prefabrikovaných železobetonových a ocelových konstrukcí
 - moderní komunikační a výpočetní technika
 - integrovaný systém řízení
 - certifikace společnosti
 - flexibilita firmy

- **Weaknesses** – slabé stránky
 - nedostatek vlastních finančních prostředků na stavební projekty
 - stavební stroje nejsou v plném vlastnictví firmy

- **Opportunities** - příležitosti
 - rozšíření aktivit v developerských projektech
 - posílení aktivit v dopravních stavbách
 - zvýšení podílu na českém trhu
 - prosazení se na evropském stavebním trhu

- **Treats** - hrozby
 - vstup silného konkurenta na stavební trh

- dovoz levných a nekvalitních stavebních materiálů
- insolventnost některých odběratelů a nedodržení splatnosti pohledávek
- snížení počtu zakázek

Ze SWOT analýzy lze vycházet při tvorbě strategie firmy, slouží ovšem pouze jako orientační průzkum firmy a jejího okolí.

Při své činnosti firma VCES a.s. používá především diversifikační strategii. Díky svým přednostem a znalostem v oboru může konkurovat předním stavebním firmám v České republice. Společnost je držitelem osvědčení a certifikátu způsobilosti k provádění stavebních děl a stavebních prací hrazených z veřejných zdrojů, což firmě dodává prestiž. Díky vstupu zahraničního partnera, skupiny Bouygues, má společnost příležitost vstupu na evropský trh a rozšíření svých podnikatelských aktivit v oboru. Díky svým architektům může také společnost pružně reagovat na poptávku a na změny v technologiích a přizpůsobit se trendům a požadavkům zákazníků.

8.2. Odhad relativní konkurenční síly

Odhadem relativní konkurenční síly se posuzuje podnik vzhledem k jeho konkurentům.

Hlavním konkurentem VCES, a.s. je společnost Skanska CZ a .s. Jedná se o velkou společnost, člena celosvětové skupiny Skanska se širokým kapitálem, který někdy úspěšně a někdy neúspěšně bojuje o zakázky se společností VCES a.s. Předmětem podnikání společnosti je stavební činnost se zvláštním zaměřením na realizaci dopravních, občanských, bytových a průmyslových staveb. Skanska CZ a.s. je v současnosti lídrem českého stavebnictví se zhruba 8% podílem na trhu.

Mezi blízké konkurenty firma řadí společnosti Unistav a.s. a Metrostav a.s. VCES a.s. se snaží hrozbu těchto konkurentů eliminovat spoluprací s nimi na některých zakázkách.

VCES je členem Svazu podnikatelů ve stavebnictví v České republice, jehož členy jsou dodavatelé staveb, výrobci stavebních materiálů a další firmy podílející se na investiční výstavbě. Účastí v tomto svazu si firma zajišťuje, mimo jiné, včasné informace o směrech vývoje v investicích.

Realizace určitých staveb, např. ekologických, vyžaduje velkou míru zkušeností. Vedle desítek realizovaných rekonstrukcí a novostaveb čistíren odpadních vod v celé

České republice provádí VCES i rekultivace skládek galvanických kalů a pesticidů (např. Jetřichov). Některé stavby občanské vybavenosti jako jsou např. školy, nemocnice, domovy důchodců a ústavy sociální péče získaly v minulých letech významná ocenění jako stavby roku.

VCES a.s. je trvale v první desítce stavebních společností České republiky. A jak jsem již v práci zmínila, v segmentu vodohospodářských staveb zaujímá první místo na trhu v ČR.

Stavebnictví je obor, který má budoucnost a perspektivu. Stavební výroba v České republice patří již delší dobu k tahounům ekonomiky. Soukromí investoři investují do rozšiřování a zakládání výroby v ČR a stát investuje do dopravní infrastruktury a sociálních staveb.

8.3. Specifické přednosti a strategie společnosti VCES a. s.

Specifickou předností se rozumí taková osobitá vlastnost, resp. schopnost podniku, která předurčuje strategickou způsobilost jako zdroj konkurenční výhody.

Díky široké materiální základně a odborným znalostem může VCES a.s. nabídnout investorům rozsáhlé spektrum služeb od výstavby inženýrských sítí přes generální dodávky velkých staveb až po budovy reprezentativního charakteru. VCES je dodavatelem těžkých montáží a železobetonových monolitických konstrukcí.

Hlavními stavebními proudy společnosti jsou pozemní stavby (občanské a bytové, sociální a nemocniční, průmyslové, rekonstrukce), vodohospodářské a vodní stavby, ekologické a inženýrské stavby. Je schopna zrealizovat nejnáročnější stavební zakázky. Např. v počtu zakázek na vodohospodářské stavby zaujímá společnost první místo na trhu České republiky.

Díky odštěpným závodům, kterých je celkem osm, má společnost zastoupení v jednotlivých strategických regionech republiky. Společnost se snaží optimalizovat výsledek hospodaření a proto činí organizační a ekonomické změny v některých odštěpných závodech. Proto také byla specializovaná výroba prefabrikovaných dílců převedena do odštěpného závodu Východočeská stavební. Důvodem byla nutnost oddělení specializace pozemního stavitelství a výroby prefabrikovaných dílců na odštěpném závodě Praha. Správnost tohoto kroku potvrzují zlepšující se ekonomické výsledky.

Strojírenská výroba, jež tvořila okrajový směr podnikání společnosti a z toho důvodu nezapadala do strategických záměrů firmy, byla utlumena a byl zrušen odštěpný závod PORT.

Vedení společnosti má vysoké nároky na pracovníky managementu, kteří se podílejí na úspěšném řízení a provozování společnosti. VCES a.s. také buduje dodavatelské vztahy, které umožňují dosáhnout nejlepších výsledků.

V dalších letech hodlá společnost VCES a.s. investovat do obnovy strojního a vozového parku. Nadále se bude zkvalitňovat informační technologie a je připravena modernizace jednoho ze strategických areálů společnosti a rozšíření dalšího.

Mezi specifické vlastnosti lze zařadit i vystupování společnosti na veřejnosti, jelikož se firma velice snaží v oblasti společenských aktivit a sponzoringu. Společnost podporuje sportovní a kulturní aktivity obcí a měst, spolků i jednotlivců. VCES a.s. podporuje i školy, nemocnice a ústavy sociální péče. Přispívá na pomůcky, vybavení hudebně-dramatických kroužků, uměleckých škol a sportovních klubů. Firma sponzoruje i nemocnice a jejich rozvoj. V oblasti sportu je společnost partnerem sportovních klubů a sportovců.

ZÁVĚR

K této práci jsem přistupovala s cílem provést zpracování kompletní strategické analýzy společnosti VCES a.s. a pomocí finančních ukazatelů a modelů projít současnou strategii podniku, její konkurenci a na základě zjištění posoudit možnost společnosti obstát v konkurenčním prostředí a najít specifické přednosti, které by byly nápomocny v další činnosti podniku a narýsují možnou strategii do budoucna.

Vycházela jsem z poznatků z literatury, které jsem zpracovala v teoreticko – metodologické části. Tyto poznatky jsem v další části aplikovala na rozbor stavební společnosti VCES a.s.

Externí analýza zkoumá vliv okolí na podnik. Mezi politicko-legislativní faktory, které ovlivňují společnost VCES a.s. patří zákony na ochranu životního prostředí, politika zdanění, sociální politika a stabilita vlády. Ekonomický vývoj republiky, její makroekonomické ukazatele, velkou měrou ovlivňují hospodaření každého podniku a mají dopad na jeho působnost na trhu. Ne jinak je tomu i u společnosti VCES a.s. Nejvýznamnější vliv na fungování firmy mají vliv i lidé a obyvatelstvo, jelikož životní úroveň a styl a rozdělování důchodů určí, zda se budou stavět nové byty a domy nebo se budou rekonstruovat stávající budovy.

V posledním roce se firma soustředila na vytvoření podmínek pro další expanzi. Zavedla nový informační systém do všech oblastí činnosti, což jí umožní nový rozvoj v dalších letech. Investice do informačních technologií přesáhla v roce 2005 částku 11 milionů Kč.

Firma VCES a.s. se snaží svou působností a stavbami pokrýt celou republiku. Její dobré reference jí zajišťují odbyt a firma zvyšuje počet stavebních zakázek s rozpočtem nad 50 mil. Kč. Firma působí na trhu jako oligopol s několika dominantními firmami, kdy je pro společnost výhodné ponechat menší a drobné zakázky malým podnikům a zaměřit se na objemově větší stavby.

Jelikož firma působí na českém stavebním trhu mezi deseti největšími stavebními podniky, musí sledovat ty konkurenty, kteří ji mohou bezprostředně ohrozit a toto riziko eliminovat. Konkurovat může společnost VCES a.s. hlavně v cenách dodávek a kvalitě jejich provedení.

Porterův model 5F a jeho analýza konkurenčních sil ukázala, že společnost VCES a.s. není ohrožena ze strany nově vstupujících ani dodavatelů a odběratelů a

substitutů. Subdodavatelé představují ohrožení a menší riziko mohou také představovat soukromí investoři a menší podniky. U takových firem se podnik jistí zálohami na postupující stavby, stavební dohled a dobré smlouvy zase předchází konfliktu se subdodavateli.

Na začátku interní analýzy stojí prověření zdrojů podniku. Mezi fyzické zdroje společnosti VCES a.s. patří menší stavební stroje, které firma používá a dále pak větší stroje, které nakoupila prostřednictvím leasingu a pravidelně splácí. Mezi budovy ve vlastnictví společnosti mohou zařadit administrativní budovy a sídla firmy a jejich jednotlivých odštěpných závodů. Zaměstnanci jsou klíčovými faktory v úspěchu firmy. VCES a.s. investuje do rozvoje potenciálu zaměstnanců, a to po stránce odborné i manažerské. Mezi finanční zdroje řadíme zdroje cizí a vlastní, které mají vliv na stabilitu podniku a na jeho finanční strukturu. Základní kapitál společnosti VCES a.s. činí 250 mil. Kč. Aktivity společnosti jsou z větší části financovány z cizích zdrojů, ale i tak společnost dosahuje mimořádně dobrých výsledků hospodaření.

Portfolio analýza pomocí matice BCG ukázala, že společnost VCES a.s. má svou „hvězdu“ v podobě bytové výstavby, která má stoupající tempo růstu a vysoký podíl na trhu. Průmyslová výstavba již pomalu přechází z fáze „otazníků“ a zaujímá stabilní místo v produktech firmy.

Finanční analýza završuje mé snažení o prověření strategie podniku a pro společnost VCES a.s. má význam i v tom, jelikož jednotlivé analýzy se ve firmě nevypracovávají. Vypočítané jednotlivé ukazatele by tedy mohly být pro firmu užitečnou součástí finančních rozborů hospodaření.

Všechny ukazatele rentability společnosti VCES a.s. se rok od roku snižují což vyjadřuje, že firma nedostatečně zhodnocuje a využívá vložený kapitál do podniku. Snižuje se i ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu, což do budoucna může pro firmu znamenat problém s přilákáním nových investorů.

Doba obratu zásob se za poslední rok výrazně snížila a dobu splacení pohledávek se daří firmě udržet na přijatelné hladině. Firma investovala značnou část peněžních prostředků do zařízení a do oprav některých strojů, což má za následek zvýšení ukazatele vázanosti hmotného investičního majetku v roce 2005 a relativní pokles fixních nákladů. Tyto investice se budou samozřejmě projevovat v budoucích letech, takže můžeme předpokládat, že tento ukazatel i nadále poroste, což vyjadřuje, že firma umí efektivně využívat své stroje a zařízení.

Firma VCES a.s. využívá ke své činnosti z velké míry cizí zdroje, které tvoří 40% a vlastní zdroje, které jsou více jak třikrát menší než cizí zdroje, v posledních dvou letech se hodnota drží na 12 %.

Analýza likvidity společnosti ukazuje na trvalou platební schopnost firmy, společnost včas plní své krátkodobé závazky a je schopna včas uspokojit své věřitele bez toho, aby rozprodávala svůj majetek a zásoby. Finanční majetek z velké části tvoří peníze na bankovních účtech, a dále pak majetek ve formě cenných papírů.

Konečná strategie podniku využívá silných stránek a příležitostí k eliminaci těch slabých stránek a hrozeb. To vše v sobě zahrnuje SWOT analýza. Při své činnosti firma VCES a.s. používá především diversifikační strategii. Díky svým přednostem a znalostem v oboru může konkurovat předním stavebním firmám v České republice. Společnost má širokou materiální základnu a odborné znalosti a díky nim může nabídnout investorům rozsáhlé spektrum služeb od výstavby inženýrských sítí přes generální dodávky velkých staveb až po budovy reprezentativního charakteru. Je schopna realizovat nejnáročnější stavební zakázky.

Společnost VCES a.s. má nakročeno k expanzi na zahraniční stavební trh. Velkou výhodou je spojení společnosti s mezinárodní stavební skupinou Bouygues. To jí zajišťuje finanční kapitál i odbyt v zahraničí. Vstupní bariéry do odvětví sice nejsou velké, ale pro stavby větších rozměrů je nutný kapitál, který mohou mít pouze finančně velice dobře zajištěné firmy se silným kapitálovým zázemím.

Firma také hledá další možnosti ve stavebním odvětví. Realizuje proto nově vodohospodářské a ekologické stavby a stavby dopravní infrastruktury a velice se jí daří, jelikož v segmentu vodohospodářských staveb zaujímá první místo na trhu v České republice.

Celkově mohu říct, že společnost VCES a.s. má dobře nakročeno pro další rozvoj firmy a expanzi na tuzemském i zahraničním trhu. Jsou zde samozřejmě faktory, které limitují rozsah rozvoje, mezi které patří hlavně politicko-ekonomické poměry v České republice, ale trend, který je nastolen a to velký „boom“ bytové výstavby, který bude nadále pokračovat, zaručuje firmě, při současné strategii, celkový rozvoj a finanční stabilitu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BOWMAN, C.: Strategický management, Grada Publishing, Praha, 1996
2. DEDOUCHOVÁ, M.: Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy, PROFESS, Praha, 1997
3. DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku, C.H.BECK, Praha, 2001
4. DVOŘÁČEK, J. a kol.: Strategická analýza vybraných faktorů podnikání v Evropské unii, VŠE Praha, 2005
5. FOTR, J.: Strategické finanční plánování, Grada Publishing, Praha, 1999
6. FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H.: Manažerské rozhodování, EKOPRESS, Praha, 2003
7. HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing, Grada Publishing, Praha, 2005
8. Internetové stránky Českého statistického úřadu www.czso.cz
9. Internetové stránky společnosti VCES a.s. www.vces.cz
10. KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M.: Strategické řízení firemních informací, C.H.BECK, Praha, 2003
11. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení, C.H.BECK, Praha, 2002
12. KLEČKA, J., MATĚJKA, M.: Nové podnikové systémy, VŠE Praha, 2005
13. KOTLER, P.: Marketing Management, Grada Publishing, Praha, 2001
14. KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P.: Strategický management, VŠE Praha, 2003
15. MATĚJKA, M., MATĚJKA, M.: Management by ROI, VŠE Praha, 2005
16. PETERKOVÁ, J.: Tvorba diplomové práce, VŠE, Praha, 2004
17. PORTER, M. E.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, Praha 1994
18. PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, Praha, 1994
19. SEDLÁČKOVÁ H.: Strategická analýza, C.H.BECK, Praha, 2000
20. VALACH, J. a kolektiv: Finanční řízení podniku, EKOPRESS, Praha, 1999
21. VEBER, J. a kolektiv: Management, VŠE Praha, 1998
22. Výroční zpráva společnosti VCES a.s. 2003
23. Výroční zpráva společnosti VCES a.s. 2004
24. Výroční zpráva společnosti VCES a.s. 2005

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Získané zakázky dle oborových segmentů

Graf č. 2 Výsledky hospodaření společnosti v letech 2003 - 2005

Graf č. 3 Výnosy a provozní výsledek hospodaření v letech 2003 - 2005

Graf č. 4 Vzdělanostní struktura a podíl počtu pracovníků

Graf č. 5 Struktura stavebních prací v roce 2005

Graf č. 6 Vývoj objemu stavební produkce v letech 1998 – 2006

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. č. 1 Postup při tvorbě a zavedení strategie
- Obr. č. 2 Strategický plánovací cyklus
- Obr. č. 3 Strategická analýza
- Obr. č. 4 Okolí podniku
- Obr. č. 5 Porterův model pěti sil
- Obr. č. 6 Struktura mikrookolí
- Obr. č. 7 Poptávkové podmínky a výstupní bariéry jako činitele zvyšující příležitosti a hrozby v konsolidovaném mikrookolí
- Obr. č. 8 Postup sestavení mapy strategických konkurenčních skupin
- Obr. č. 9 Mapa konkurenčních skupin
- Obr. č. 10 Životní cyklus odvětví
- Obr. č. 11 Model „4C“
- Obr. č. 12 Hodnototvorný řetězec
- Obr. č. 13 BCG matice
- Obr. č. 14 Diagram analýzy SWOT
- Obr. č. 15 Rozvojové strategie a jejich možné kombinace
- Obr. č. 16 BCG matice společnosti VCES a.s.

SEZNAM TABULEK

- Tabulka č. 1 Základní charakteristiky odvětví
- Tabulka č. 2 Vývoj tržeb
- Tabulka č. 3 Fakturovaný objem ze stavební výroby dle segmentů
- Tabulka č. 4 Získané zakázky
- Tabulka č. 5 Vývoj státního rozpočtu v letech 2003-2005
- Tabulka č. 6 Výnosové a nákladové úroky společnosti VCES a.s. (v tis. Kč)
- Tabulka č. 7 Nezaměstnanost v ČR v letech 2003-2005
- Tabulka č. 8 Vývoj devizového kurzu CZK/EUR
- Tabulka č. 9 Vývoj nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů v letech
2003 – 2005
- Tabulka č. 10 Údaje firmy VCES a.s., v letech 2003 – 2005 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 11 Ukazatelé rentability firmy VCES a.s. v letech 2003 - 2005
- Tabulka č. 12 Ukazatelé aktivity firmy VCES a.s. v letech 2003 - 2005
- Tabulka č. 13 Ukazatelé zadluženosti firmy VCES a.s. v letech 2003 - 2005
- Tabulka č. 14 Ukazatelé likvidity firmy VCES a.s. v letech 2003 - 2005

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Organizační struktury

Příloha č. 2 Finanční a provozní ukazatele

Příloha č. 3 Rozmístění staveb realizovaných v roce 2005

Příloha č. 4 Získané zakázky v letech 2002-2005 v členění dle oborových segmentů

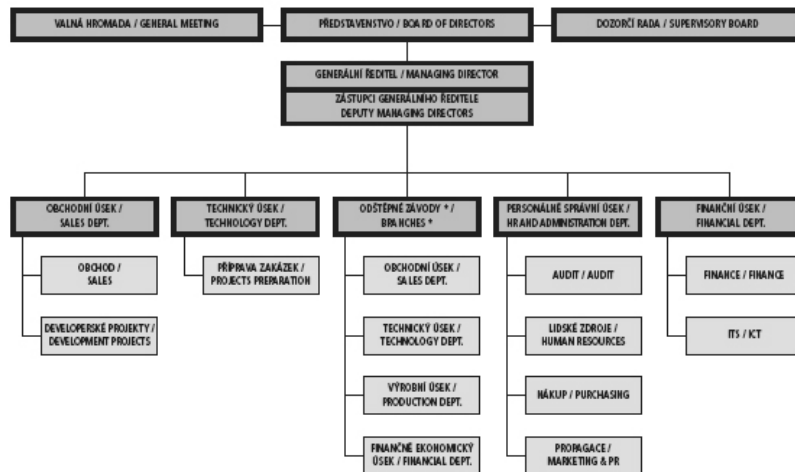
Příloha č. 5 Přehled získaných certifikátů (stav k 31.12.2005)

Příloha č. 6 Rozvaha a výkaz zisků ztrát společnosti VCES a.s. k 31.12.2005

Příloha č. 1

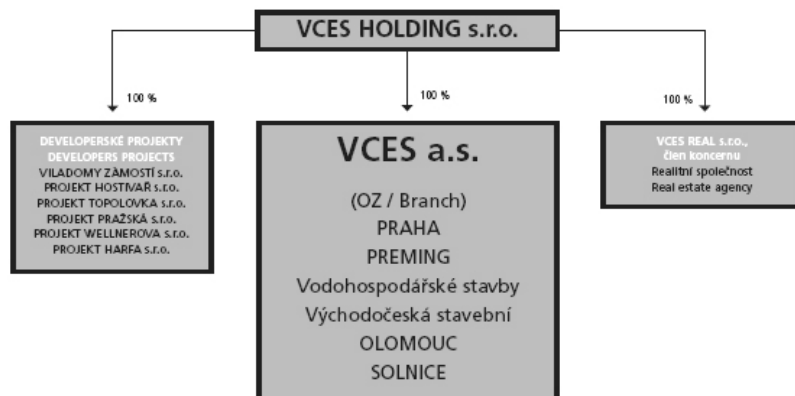
Organizační struktury Organizational Structures

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI VCES A.S. (K 31. 12. 2005)
ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF VCES A.S. (AT 31 DECEMBER 2005)



*) oddělné závody: PREMÍNG, OLOMOUČ, SOLNICE, PRAHA, Vodohospodářské stavby a Východočeská stavební
*) branches: PREMÍNG, OLOMOUČ, SOLNICE, PRAHA, Vodohospodářské stavby and Východočeská stavební

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KONCERNU VCES
ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF VCES GROUP



Projektové developerské aktivity – zřídání SPV (Special Purpose Vehicle) pro výstavbu ad hoc bytových domů
Project development – SPV (Special Purpose Vehicle) for construction of ad hoc residential housing projects

Příloha č. 2

Finanční a provozní ukazatele Financial and Operating Indicators

(v mil. Kč) / (in CZK million)	2005	2004	2003	2002
Aktiva celkem / Total assets	2 965	3 014	3 228	N/A
Vlastní kapitál / Shareholders' equity	369	370	469	N/A
Cizí zdroje * / Liabilities *	1 341	1 192	1 385	N/A
Časové rozlišení (Ostatní pasíva) ** / Accruals (Other liabilities) **	1 255	1 452	1 374	N/A
Výnosy celkem / Total revenues	3 751	3 113	3 355	N/A
Tržby / Sales revenues	3 785	3 110	3 384	N/A
Provozní výsledek hospodaření / Profit/loss from operations	83	77	123	N/A
Výsledek hospodaření před zdaněním / Pre-tax profit/loss	72	72	127	N/A
Výsledek hospodaření za účetní období / Profit/loss for the accounting period	38	60	82	N/A
Evidenční počet pracovníků / Number of employees	998	1 020	1 061	N/A
Přidaná hodnota na zaměstnance / Value added per employee	0,605	0,441	0,477	N/A
Finanční majetek k 31. 12. / Financial assets at 31 December	262	146	651	N/A
Čerpané úvěry k 31. 12. / Loans drawn at 31 December	0	0	0	N/A

(v mil. Kč) / (in CZK million)	2005	2004	2003	2002
Fakturovaný objem ze stavební výroby dle segmentů / Invoiced value of construction services by segment	3 400	3 044	3 186	N/A
– bytová a občanská výstavba / housing and community facilities	603	823	909	N/A
– sociální a nemocniční stavby / social and hospital buildings	923	596	945	N/A
– průmyslová výstavba / industrial buildings	895	1 125	683	N/A
– vodohospodářské, ekologické a inženýrské stavby / water management, environmental and engineering structures	926	500	649	N/A
– dopravní stavby / road construction	53	0	0	N/A
Získané zakázky / Contracts won	3 229	3 369	2 007	N/A
– bytová a občanská výstavba / housing and community facilities	2 000	1 385	759	N/A
– sociální a nemocniční stavby / social and hospital buildings	17	453	259	N/A
– průmyslová výstavba / industrial buildings	670	546	452	N/A
– vodohospodářské, ekologické a inženýrské stavby / water management, environmental and engineering structures	542	985	537	N/A
Získané zakázky / Contracts won	3 229	3 369	2 007	N/A
– veřejný sektor / public sector	1 548	2 370	1 312	N/A
– soukromý sektor / private sector	1 681	999	695	N/A

N/A) Společnost se k 1. 1. 2003 stala nástupcem společnosti VCES Vodohospodářské stavby a.s., VCES PREMING a.s., VCES PRAHA a.s., VCES OLOMOUC s.r.o., VCES Východočeská stavební a.s., VCES DAFOSŠ a.s. a PORT Rychnov nad Kněžnou s.r.o. Do doby fúze fungovaly jednotlivé společnosti jako samostatné právní subjekty s vlastními daňovými přiznáními.

*) Včetně zálohových listů, kryjících rozestavenost na neukončených zakázkách.

***) Včetně dílčích faktur (splátkových listů vč. DPH), na neukončených zakázkách – veřejný sektor, k zúčtování do výnosů v příštích obdobích.

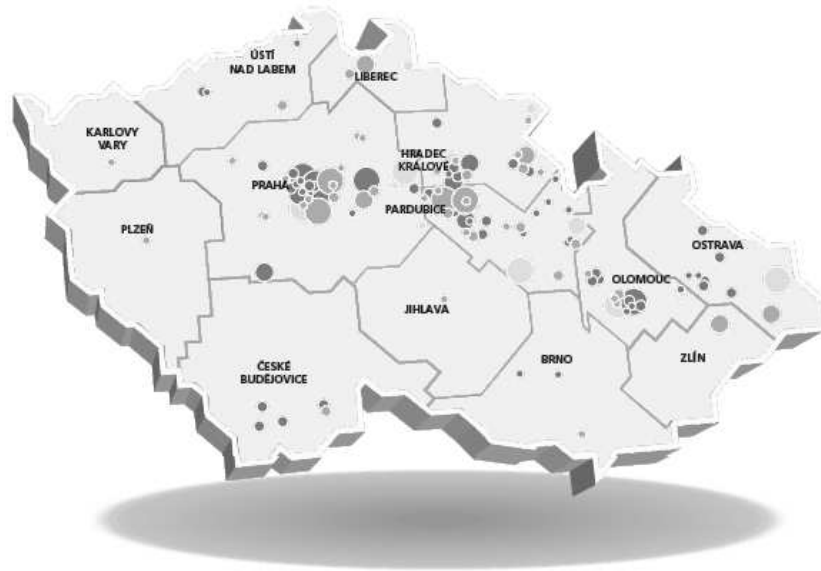
N/A) At 1 January 2003, the Company became a legal successor of VCES Vodohospodářské stavby a.s., VCES PREMING a.s., VCES PRAHA a.s., VCES OLOMOUC s.r.o., VCES Východočeská stavební a.s., VCES DAFOSŠ a.s. and PORT Rychnov nad Kněžnou s.r.o. Until the merger, individual companies operated as autonomous legal entities and submitted their own tax returns.

*) Including advance invoices covering construction in progress for ongoing projects.

***) Including partial invoices (instalment sheets incl. VAT) for ongoing projects – public sector, to be accounted for in deferred revenues.

Příloha č. 3

ROZMÍSTĚNÍ STAVEB REALIZOVANÝCH V ROCE 2005 CONSTRUCTION PROJECTS REALIZED IN 2005 – LOCATION



- Stavby dokončené v roce 2005
Projects completed in 2005
- Stavby probíhající v roce 2005
Projects in progress in 2005
- Stavby zahájené v roce 2005
Projects started in 2005

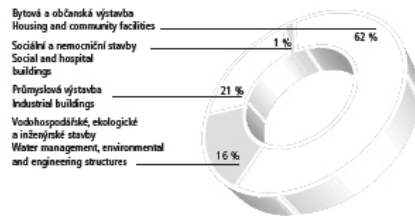
- Stavby s objemem dodávky / Projects valued at:
- do 50 mil. Kč / to CZK 50 million
 - 50–100 mil. Kč / CZK 50–100 million
 - 100–200 mil. Kč / CZK 100–200 million
 - nad 200 mil. Kč / over CZK 200 million

Příloha č. 4

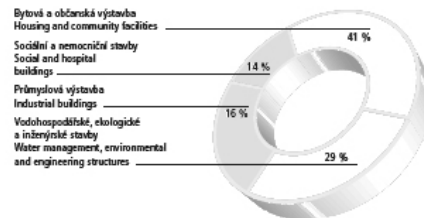
Získané zakázky v letech 2002–2005 v členění dle oborových segmentů

Obtained orders in 2002–2005 by segment

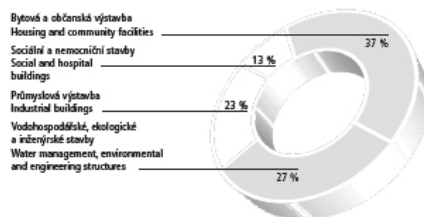
2005



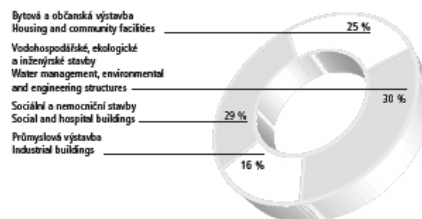
2004



2003

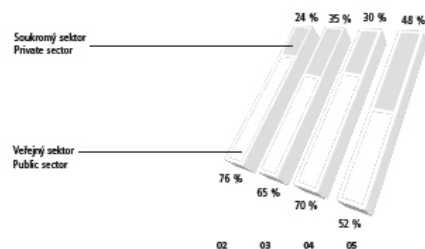


2002



Získané zakázky v letech 2002–2005 v členění na soukromý a veřejný sektor

Obtained orders in 2002–2005 by sector (private vs. public)



Příloha č. 5

PŘEHLED ZÍSKANÝCH CERTIFIKÁTŮ (STAV K 31. 12. 2005) LIST OF CERTIFICATES (AT 31 DECEMBER 2005)

Číslo certifikátu No. of certificate	Certifikační orgán Certification body	Předmět certifikace Subject of certification	Oblast platnosti (o.z.) Valid for (branch)	Platnost certifikátu Validity of certificate
CQS 2173/2004	CQS Praha	Certifikát QMS dle ČSN EN ISO 9001:2001 pro komplexní dodávání stavebních děl a dodávání speciálních stavebních prací (kromě návrhu a vývoje) / QMS certificate under ČSN EN ISO 9001:2001 for the complex supply of construction works and supply of special construction work (except for design and development)	PRAHA, PREMING, OLOMOUC, SOLNICE, Vodohospodářské stavby, Východočeská stavební	4. 10. 2004 – 31. 10. 2007
CZ – 2173/2004	IQNet	Certifikát QMS dle ISO 9001:2000 pro komplexní dodávání stavebních děl a dodávání speciálních stavebních prací (kromě návrhu a vývoje) / QMS certificate under ISO 9001:2000 for the complex supply of construction works and supply of special construction works (except for design and development)	PRAHA, PREMING, OLOMOUC, SOLNICE, Vodohospodářské stavby, Východočeská stavební	4. 10. 2004 – 31. 10. 2007
CQS 76/2005	CQS Praha	Certifikát EMS dle ČSN EN ISO 14001:2005 pro komplexní dodávání stavebních děl a pro související činnosti se správou a řízením společnosti / EMS certificate under ČSN EN ISO 14001:2005 for the complex supply of construction works and for activities associated with the company's administration and management	PRAHA, PREMING, OLOMOUC, SOLNICE, Vodohospodářské stavby, Východočeská stavební	26. 7. 2005 – 31. 7. 2008
CZ – 76/2005	IQNet	Certifikát EMS dle ISO 14001:2004 pro komplexní dodávání stavebních děl a pro související činnosti se správou a řízením společnosti / EMS certificate under ČSN EN ISO 14001:2004 for the complex supply of construction works and for activities associated with the company's administration and management	PRAHA, PREMING, OLOMOUC, SOLNICE, Vodohospodářské stavby, Východočeská stavební	26. 7. 2005 – 31. 7. 2008
CQS 73/2004	CQS Praha	Certifikát OHSAS dle OHSAS 18001:1999 pro komplexní dodávání stavebních děl a dodávání speciálních stavebních prací (kromě návrhu a vývoje) / OHSAS certificate under OHSAS 18001:1999 for the complex supply of construction works and the supply of special construction works (except for design and development)	PRAHA, PREMING, OLOMOUC, SOLNICE, Vodohospodářské stavby, Východočeská stavební	17. 12. 2004 – 31. 12. 2007
CZ – 73/2004	IQNet	Certifikát OHSAS dle OHSAS 18001:1999 pro komplexní dodávání stavebních děl a dodávání speciálních stavebních prací (kromě návrhu a vývoje) / OHSAS certificate under OHSAS 18001:1999 for the complex supply of construction works and the supply of special construction works (except for design and development)	PRAHA, PREMING, OLOMOUC, SOLNICE, Vodohospodářské stavby, Východočeská stavební	17. 12. 2004 – 31. 12. 2007
OK/134/2003	TZÚS Praha	Certifikát QMS dle ČSN EN ISO 9001:2001 pro provádění ocelových konstrukcí / QMS certificate under ČSN EN ISO 9001:2001 for the construction of steel structures	PRAHA	1. 8. 2003 – 1. 9. 2006
3001/27/2/2003	TZÚS Praha	Velký průkaz způsobilosti pro výrobu, montáž a opravy ocelových konstrukcí v rozsahu článku 203 a 205 a), b), h), l) a j) / High-level competency certificate for the production, assembly and repairs of steel structures within the scope of articles 203 and 205(a), (b), (h), (l) and (j)	PRAHA	1. 8. 2003 – 1. 9. 2006
3001/311/2004	TZÚS Praha	Průkaz způsobilosti pro provádění stavebních a střešních prací v oboru pozemních komunikací / Certificate of competency to carry out construction and road construction work in the area of road construction	VCES	2. 6. 2004 – 1. 7. 2007
02/2005	TZÚS Praha	Osvědčení způsobilosti k provádění stavebních děl a stavebních prací hrazených z veřejných zdrojů / Certificate of competency to carry out construction activities financed from public sources	VCES	29. 6. 2005 – 1. 7. 2006
7/03/BP	ČÚBP Praha	Osvědčení o zavedení OHSAS s právem používat označení „Bezpečný podnik“ (současně splňuje požadavky OHSAS 18001:1999 a ILO-OSH 2001) / Certificate of OHSAS implementation with the right to use the designation "Safe Enterprise" (it also meets requirements under OHSAS 18001:1999 and ILO-OSH 2001)	PREMING	17. 4. 2003 – 17. 4. 2006

Příloha č. 6

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.12.2005

Označení / Ref.	AKTIVA / ASSETS	31. 12. 2005			31. 12. 2004
		Brutto / Gross	Korekce / Provision	Netto / Net	Netto / Net
a	b	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM / TOTAL ASSETS	3 326 115	-360 621	2 965 494	3 014 347
B.	Dlouhodobý majetek / Fixed assets	780 625	-293 943	486 682	519 783
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek / Intangible fixed assets	19 026	-6 809	12 217	11 423
	1. Software / Software	13 847	-6 809	7 038	10 163
	2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek / Intangible assets in the course of construction	2 337		2 337	360
	3. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek / Advances paid for intangible assets	2 842		2 842	900
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek / Tangible fixed assets	761 599	-287 134	474 465	508 360
B. II. 1.	Pozemky / Land	66 091	-209	65 882	69 170
	2. Stavby / Constructions	493 768	-111 510	382 258	419 582
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí / Equipment	200 084	-174 994	25 090	17 823
	4. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek / Tangible assets in the course of construction				393
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek / Advances paid for tangible fixed assets	76		76	128
	6. Očehovací rozdíl k nabytému majetku / Adjustment to acquired fixed assets	1 580	-421	1 159	1 264
C.	Oběžná aktiva / Current assets	2 530 766	-66 678	2 464 088	2 492 456
C. I.	Zásoby / Inventories	1 325 789	-11 583	1 314 206	1 429 998
C. I. 1.	Materiál / Raw materials	17 310	-595	16 715	20 096
	2. Nedokončená výroba a polotovary / Work in progress and semi-finished products	1 307 722	-10 980	1 296 742	1 408 035
	3. Výrobky / Finished goods	229		229	780
	4. Zboží / Goods for resale	298	-8	290	398
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby / Prepayments for inventory	230		230	689
C. II.	Dlouhodobé pohledávky / Long-term receivables	78 068		78 068	27 325
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů / Trade receivables	55 571		55 571	27 325
	2. Jiné pohledávky / Other receivables	22 497		22 497	
C. III.	Krátkodobé pohledávky / Short-term receivables	865 339	-55 095	810 244	888 877
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů / Trade receivables	798 858	-53 406	745 452	648 874
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba / Intragroup receivables	8 969		8 969	1 006
	3. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení / Receivables from shareholders/owners	24 064	-1 689	22 375	97 954
	4. Stát - daňové pohledávky / Taxes and state subsidies receivable	2 509		2 509	17 406
	5. Krátkodobé poskytnuté zálohy / Advances paid	12 921		12 921	24 798
	6. Dohadné účty aktivní / Anticipated assets	4 111		4 111	4 620
	7. Jiné pohledávky / Other receivables	13 907		13 907	94 219
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek / Financial assets	261 570		261 570	146 256
C. IV. 1.	Peníze / Cash in hand	5 056		5 056	3 466
	2. Účty v bankách / Cash at bank	191 514		191 514	118 790
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly / Short-term investments	65 000		65 000	24 000
D. I.	Časové rozlišení / Accruals and deferrals	14 724		14 724	2 108
D. I. 1.	Náklady příštích období / Prepaid expenses	4 891		4 891	2 022
	2. Příjmy příštích období / Accrued revenue	9 833		9 833	86

Označení / Ref.	PASIVA / LIABILITIES AND EQUITY	31. 12. 2005	31. 12. 2004
a	b	6	7
	PASIVA CELKEM / TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	2 965 494	3 014 347
A.	Vlastní kapitál / Equity	368 978	370 492
A. I.	Základní kapitál / Share capital	250 000	250 000
A. I. 1.	Základní kapitál / Share capital	250 000	250 000
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku / Reserve funds, non-distributable reserves and other reserves	19 471	16 478
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond / Statutory reserve fund, non-distributable reserves	19 471	16 478
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let / Retained earnings	61 021	44 156
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let / Retained profits	61 021	44 156
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období / Profit (loss) for the current period	38 486	59 858
B.	Cizí zdroje /Liabilities	1 341 177	1 192 065
B. I.	Rezervy / Provisions	128 388	44 988
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů / Tax-deductible provisions	7 374	21 891
	2. Ostatní rezervy / Other provisions	121 014	23 097
B. II.	Dlouhodobé závazky / Long-term liabilities	71 754	108 828
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů / Trade payables	22 816	12 153
	2. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení / Liabilities - shareholders / owners	3 660	
	3. Jiné závazky / Other liabilities		21 892
	4. Odložený daňový závazek / Deferred tax liability	45 278	74 783
B. III.	Krátkodobé závazky / Short-term liabilities	1 141 035	1 038 249
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů / Trade payables	945 442	751 067
	2. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení / Liabilities to shareholders/owners	8 751	186 433
	3. Závazky k zaměstnancům / Liabilities to employees	24 094	19 422
	4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění / Liabilities for social security and health insurance	13 415	10 144
	5. Stát - daňové závazky a dotace / Taxes and state subsidies payable	35 047	3 843
	6. Krátkodobé přijaté zálohy / Advances received	47 152	18 110
	7. Dohadné účty pasivní / Anticipated liabilities	45 387	48 453
	8. Jiné závazky / Other payables	21 747	777
C. I.	Časové rozlišení / Accruals and deferrals	1 255 339	1 451 790
C. I. 1.	Výdaje příštích období / Accruals	20 857	19 446
	2. Výnosy příštích období / Deferred revenue	1 234 482	1 432 344

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč) k 31.12.2005

Označení / TEXT /		Skutečnost v účetním období / Accounting period	
Ref.	DESCRIPTION	2005	2004
a	b	1	2
I.	Tržby za prodej zboží / Sales of goods	10 524	9 013
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží / Cost of goods sold	10 002	8 591
+	Obchodní marže / Gross profit	522	422
II.	Výkony / Sales of production	3 651 281	3 049 423
II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb / Sales of own products and services	3 734 844	3 084 776
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti / Change in inventory of finished goods and work in progress	-101 596	-37 189
	3. Aktivace / Own work capitalised	18 033	1 836
B.	Výkonová spotřeba / Cost of sales	3 047 553	2 600 274
B.	1. Spotřeba materiálu a energie / Raw materials and consumables	745 479	702 313
B.	2. Služby / Services	2 302 074	1 897 961
+	Přidaná hodnota / Added value	604 250	449 571
C.	Osobní náklady / Staff costs	397 613	365 190
C.	1. Mzdové náklady / Wages and salaries	282 678	257 742
C.	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva / Emoluments of board members	11 520	11 620
C.	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění / Social security costs	98 633	89 907
C.	4. Sociální náklady / Other social costs	4 782	5 921
D.	Daně a poplatky / Taxes and charges	7 854	4 106
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku / Depreciation of long-term assets	30 578	28 145
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu / Sale of long-term assets and raw materials	39 909	15 988
III.	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku / Sale of long-term assets	37 337	9 803
	2. Tržby z prodeje materiálu / Sale of raw materials	2 572	6 185
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu / Net book amount of long-term assets and raw materials sold	38 568	4 319
F.	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku / Net book amount of long-term assets sold	37 913	1 875
	2. Prodaný materiál / Net book amount of raw materials sold	655	2 444
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístřích období / Increase / (decrease) in operating provisions and complex prepaid expenses	89 125	-6 589
IV.	Ostatní provozní výnosy / Other operating income	42 150	31 705
H.	Ostatní provozní náklady / Other operating charges	39 627	25 285
*	Provozní výsledek hospodaření / Operating result	82 944	76 808
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů / Income from sales of securities and shares		165
J.	Prodané cenné papíry a podíly / Securities and shares sold		172
X.	Výnosové úroky / Interest income	3 770	4 151
N.	Nákladové úroky / Interest expense	5 407	2 989
XI.	Ostatní finanční výnosy / Other financial income	3 055	2 811
O.	Ostatní finanční náklady / Other financial expense	12 819	8 461
*	Finanční výsledek hospodaření / Financial result	-11 401	-4 495
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost / Tax on profit or loss on ordinary activities	33 057	12 455
Q.	1. - splatná / current	62 562	22 510
Q.	2. - odložená / deferred	-29 505	-10 055
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost / Profit or loss on ordinary activities after taxation	38 486	59 858
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) / Net profit (loss) for the financial period	38 486	59 858
	Výsledek hospodaření před zdaněním / Profit or loss before taxation	71 543	72 313